IGLESIA DE JESUCRISTO
DE LOS SANTOS DE LOS
ULTIMOS DIAS

BX
8617
.U78
C58
1957

manual
de
liderismo

MISIÓN URUGUAYA

LIBRARY OF PRINCETON
FEB 1 2007
THEOLOGICAL SEMINARY

BX8617.U78 C58 1957
Church of Jesus Christ of
Latter-day Saints.
Manual de liderismo.

LIBRARY OF PRINCETON
FEB 1 2007
THEOLOGICAL SEMINARY

INDICE DE MATERIAS

PREFACIO

INTRODUCCION

"COMO ESTUDIAR"

MATERIAS GENERALES

1. EL EJECUTIVO, por Sterling Sill de los Asistentes a los Doce.
2. IMPERTURBABILIDAD, por Sterling Sill.

ADMINISTRACION EFICAZ

1. DELEGACION DE RESPONSABILIDAD, por Sterling Sill.
2. CONTROL, por Sterling Sill.
3. COMO FORMAR EXCELENTES LIDERES Y OFICIALES, adaptado y ampliado de un trabajo del mismo nombre por Sterling Sill.

COMUNICACION

1. COMUNICACION, por R. Wayne Pace.
2. TECNICAS DE COMUNICACION, adaptado de un trabajo de Edward Hodnett y Leland Monson y ampliado.

SUGERENCIAS ESPECIALES

APENDICE

COMO PREPARAR Y DIRIGIR UNA REUNION DE ASAMBLEA.

COMO PREPARAR Y DIRIGIR UNA REUNION DE INSTRUCCION.

COMO PREPARAR Y DIRIGIR UNA REUNION DE CONCILIO, de "Millions of Meetings", por Harold Glenn Clark.

PREFACIO

A los líderes de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Ultimos Días:

En nuestro trabajo cotidiano, como líderes de la Iglesia, nos damos cuenta de la gran necesidad que tenemos de líderes ejecutivos. "Es relativamente fácil conseguir técnicos y obreros especializados, pero un líder ejecutivo es algo más difícil de conseguir. El ejecutivo tiene que saber muchas cosas. No sólo ha de saber dar de sí cuanto pueda, sino también animar a los demás, desarrollar sus ideas y cercenar las imaginaciones. El trabajo del ejecutivo es pensar, planear, inventar, dirigir, controlar e inspirar". Sterling W. Sill.

Es necesario, pues, que se den facilidades para que todos los líderes no sólo procedan de acuerdo con unos procedimientos comunes en la Iglesia, sino que se sientan orientados en su labor, y puedan así encontrar los métodos que permitan llevar a los demás sus responsabilidades. De entre los Manuales de liderismo, éste es el que nos muestra cómo hacer vivir toda la enseñanza contenida como en un cuerpo orgánico en los demás.

Hasta el presente, en cuanto sabemos, las fuentes de orientación de nuestros líderes estaban todas escritas en inglés. Dado que el número de líderes locales va creciendo y que muchos reciben el llamamiento de ocupar puestos que hasta ahora no eran ocupados por líderes locales, hemos creído necesario hacer este primer ensayo en lengua española.

Este Manual es el resultado del estudio y elaboración de los oficiales de esta Misión. Somos deudores a los Hermanos Alberto Pochintesta y Rafael Viñas por su esfuerzo en la recopilación y preparación.

Esperamos que sea una fuerza orientadora en los trabajos de los líderes que toman como base de estudio. A ellos los animamos y deseamos que saquen el máximo proyecto de su contenido. Que nuestro esfuerzo sirva de ayuda a nuestros hermanos.

J. THOMAS FYANS
Presidente

INTRODUCCION

Poco tiempo atrás se nos encomendó preparar un Manual de Liderismo en base a los trabajos del hermano Sill (de los Asistentes del Concilio de los Doce) y de otros autores en la materia, así como lo recogido por nosotros en el tiempo de labor en dicho campo.

Siguiendo directivas, hemos puesto en este manual sólo los aspectos básicos del Liderismo. A los más interesados en el estudio de este tema que no pretendemos agotar, les recomendamos un valioso libro en español titulado "El arte de trabajar con la gente", edit. Herrero Hnos., de donde fuera tomado el capítulo "Técnicas de comunicación". También la serie "Directores o Pensadores", del Hno. Sill que ha estado apareciendo en la Liahona por mucho tiempo ya.

Si los oficiales de la Iglesia, pueden usar los valiosos consejos aquí vertidos para el progreso de la misma y el suyo propio, quedaremos ampliamente satisfechos.

Debemos agradecer al Hermano Walter A. Patrone por el picado e impresión de las matrices que formaron la 1ª Edición de este Manual que era mimeografiada. Así como también por la revisación y corrección de las pruebas de imprenta de la presente edición.

Y, especialmente al Hno. Juan Fuica por los dibujos que ilustran las diferentes secciones y todos los que de una manera u otra ayudaron a que este manual se completase.

ALBERTO POCHINTESTA
RAFAEL VIÑAS (hijo)

COMO ESTUDIAR

Al dañino proverbio de que "el saber no ocupa lugar" habría que agregar esta coleta: pero el aprender ocupa tiempo.

Miguel de Unamuno

Si bien es cierto que nuestra mente está dispuesta a aceptar toda la abundancia de conocimientos que ha producido y produce la humanidad, tanto dentro como fuera de la Iglesia, también es cierto que cada vez se hace más difícil para un determinado hombre tener una comprensión total de las cosas. Nos vemos enfrentados a la necesidad de la especialización y de los conocimientos parciales. ¿Quién podría leer los miles de libros que semanalmente salen de la imprenta en el mundo? Y aunque sólo fuera necesario leer el 10 % ¿quién tendría el tiempo? Nuestra lucha principal es entonces, como daba a entender Unamuno, contra el tiempo que nos lleva el aprender.

Es necesario hacer dos cosas entonces: 1) elegir bien lo que vamos a leer ya que sólo tenemos tiempo suficiente para leer una ínfima parte de lo que la Humanidad produce y 2) saber leerlo, es decir, leerlo tan rápido como podamos, recordando lo más posible. ¿De qué nos serviría leer cientos de libros si luego somos incapaces de recordar los conceptos que en ellos están?

Lo que sigue son algunas sugerencias para poder hacer más eficaz nuestra lectura y también nuestro aprendizaje. Estas se aplican tanto a este "Manual de Liderismo" como a cualquier otro libro.

Hay que saber distinguir dos clases entre el material de lectura: una es la lectura de revistas, diarios y artículos informativos en general y la otra es el material de estudio que se encuentra en los manuales ejecutivos de las organizaciones o en los manuales de enseñanza. La primera clase de literatura puede leerse sin mayor detención pues eso es suficiente para que obtengamos la información deseada. Sin embargo si queremos sacar de los manuales o textos lo que tienen para nosotros, no alcanza con una lectura rápida sino que necesitamos otro método.

Veamos entonces cómo estudiar. Tenemos frente a nosotros un manual determinado de alguna organización. El habernos decidido a estudiar cubre la mitad del camino, pero para llegar al final hay que

recorrer la otra mitad. Ayuda mucho si el lugar de estudio es tranquilo. Probablemente el mejor lugar para estudiar sea un escritorio bien iluminado teniendo todos los libros y revistas de la Iglesia a nuestro alcance por si los necesitamos.

Vayamos ahora al estudio en sí. Antes de leer un libro o manual deberá revisar la tabla de materias o índice para ver qué nos ofrece. Al hacer esto tendremos una idea general de las materias que trata el libro y estaremos en mejores condiciones de empezar a leerlo. Una vez que decidimos leer uno de los capítulos debemos ir a ese título y todos subtítulos. Los subtítulos forman el esqueleto del capítulo; son los puntos sobre los cuales se tratará. Si nos familiarizamos con el esqueleto del asunto luego nos será fácil a medida que leemos, rellenar ese esqueleto con otras ideas que el autor tiene para nosotros.

Ahora bien, no todos los autores son tan organizados ni todo el material viene en esta forma. Cuando este sea el caso y carezcamos de los subtítulos, antes de empezar a leer debiéramos echar una mirada general al artículo, tratando de buscar por nosotros mismos esos subtítulos que no fueron puestos. Sólo cuando hayamos hecho esto, estamos en condiciones de empezar a leer.

Durante la lectura debemos estar concentrados en los puntos que forman el esqueleto para no dejar escapar ninguna idea que rellene ese esqueleto. Con un lápiz de color debemos marcar las partes principales, ya sean ideas, puntos o frases que tendremos más interés en recordar. Una vez que hayamos terminado la lectura del capítulo es muy necesario que hagamos lo que por lo general se pasa por alto. Se trata de repetir en voz alta, si es posible, o si no para nosotros mismos, los principales puntos o ideas que se estudiaron en el capítulo. Volvemos a insistir en esto pues la mayoría de las personas solamente lee y no trata de repetir lo leído. Esto es un grave error ya que para memorizar los conceptos que hemos leído debemos someter a la mente a ese pequeño esfuerzo de repetición. Podremos ayudarnos en este repaso con las partes que hayamos subrayado pero no debemos leer todo otra vez a menos que no hayamos comprendido bien. Sería todavía mejor que escribiéramos un pequeño resumen de lo aprendido, al cual incluso podríamos usar en el futuro con fines prácticos.

A continuación transcribimos un cuadro que da una idea bastante clara de la necesidad de la recitación individual:

Parcentaje de tiempo pasado en la lectura	Parcentaje del tiempo pasada en la recitación individual	Parcentaje de material inservible que se recuerda		Porcentaje de materiai útil que se recuerda	
		Prueba hecha inmediatamente después del estudia	Prueba hecha 4 haras después del estudia	Prueba hecha inmediatamente después del estudia	Prueba hecha 4 horas después del estudia
100	0	35	15	35	16
80	20	50	26	37	19
60	40	54	28	41	25
40	60	57	37	42	26
20	80	74	48	42	26

T. L. Engle, Psychology - Its Principles and Aplications, p. 373.

Copyright By World Book Co. 1957.

A continuación damos un ejemplo de este método que hemos descripto. Se trata de un capítulo de este manual de liderismo llamado TECNICAS DE COMUNICACION. Traten de estudiarlo siguiendo los consejos que se han dado.

Primero teníamos que ver de qué se trataba leyendo los substítulos. Pues bien, hagámoslo. Pongamos en una hoja de papel, dejando bastante espacio entre uno y otro, todos los subtítulos. Estos son:

Técnicas de comunicación, Controlando el propósito y las ideas claves; Análisis visual; Tres reglas para un estilo moderno; Recalcando sus puntos. Escuchando creadoramente; Hábitos que deben evitarse.

Ahora ya tenemos el esqueleto. Sabemos que nos van a hablar de las técnicas de comunicación y cuáles puntos se van a tocar. Estamos pues en condiciones de empezar a leer. Al leer lo que está debajo de cada subtítulo fijemos las ideas principales que nos quiere comunicar el autor y anotémoslas debajo del subtítulo "Controlando el propósito y las ideas claves" podríamos:

CONTROLANDO EL PROPOSITO Y LAS IDEAS CLAVES

1. antes de comunicar se debe tener bien claro el objetivo o idea central;

2. conviene preparar bien esa idea de modo que sea clara y directa.

Bueno, ya hemos comenzado. Siga Ud. con el resto de los subtítulos. Luego empiece con otro artículo hasta haber leído todo el Manual de Liderismo y siga después con los demás manuales que corresponden a su llamamiento y... buena suerte.

EL EJECUTIVO

Condensado de un artículo del mismo nombre por Sterling W. Sill, Ayudante del Concilio de los Doce

Indudablemente la parte más importante de todo éxito es el ejecutivo. Es el que está a la cabeza y lleva la responsabilidad. Es el ejecutor, el que lleva el programa a efecto. Es el que garantiza la efectuación del programa así como el éxito de los otros miembros de la organización. Si el ejecutivo verdaderamente dirige, está segura la realización, porque "como el sacerdote, tal es el pueblo". El Mariscal Foch dijo en una ocasión que no fue un ejército el que cruzó los Alpes, sino Aníbal.

El diccionario dice que el ejecutivo es el que dirige o cuida de que se ejecute una cosa.

Constituye la "garantía de que se hará la obra no sólo eficazmente sino a tiempo". La palabra ejecutar viene del latín **exsequi** y significa literalmente consumar o cumplir, que es una descripción apropiada del buen ejecutivo.

El ejecutivo es el que determina las metas que se han de lograr, proyecta la estrategia, decide los métodos, idea lo que se ha de realizar y provee el impulso adecuado. Es de su incumbencia el clima en el que va a crecer el éxito. En los negocios, en el ejército o en la Iglesia, el espíritu de clase no suele subir desde el fondo como las burbujas en el agua, sino que filtra desde arriba. Una organización tiende a ser lo que es su oficial superior, y el mejor ejecutivo es el que puede extraer más de la potencia completa que hay en los que están obrando bajo él. A fin de lograr el éxito máximo, se requiere que cada uno de los miembros del partido estén en la mejor condición, porque cuando uno se resbala y cae, tira de los demás y tiende a hacerlos caer también. La misma cosa sucede en la obra de la Iglesia, donde ningún "equipo" se compone de un hombre solamente.

El verdadero ejecutivo tiene la responsabilidad de evitar el fracaso antes que ocurra, por tanto, debe familiarizarse con las razones que causan el fracaso. Aristóteles dijo en una ocasión que nunca conocemos una cosa a fondo sino hasta que la conocemos a través de sus causas. Todo éxito y todo fracaso tienen su causa, así como la gordu-

ra y la indigestión. Y es el deber del ejecutivo eficaz destruir los embriones del fracaso antes que puedan crecer.

Constantemente debe estar guiando su organización hacia la meta designada de antemano.

Una vez oí a un hombre relatar algunos de los recuerdos de su juventud en la granja de su padre. En la época de la cosecha, llevaban la remolacha al ingenio azucarero en un carro tirado por cuatro caballos. El joven sostenía las riendas mientras llenaban el carro, hasta que la carga empezaba a hacerse pesada. Entonces el padre tomaba las riendas, porque los caballos podían tirar de una carga más pesada si él llevaba las riendas.

Bien sea que uno esté manejando caballos o tratando con personas, la facilidad con que se mueve la carga depende principalmente del que tiene las riendas en la mano, y la forma en que las maneja. El que es apto para guiar sabe cómo comunicar tiro, por medio de las riendas, su voz, su manera, etc. Hace fácil la tarea, porque aquellos que forman el conjunto entonces pueden coordinar sus esfuerzos y trabajar al unísono. Aún los caballos aprenden pronto a tener confianza en un director capaz. Saben que no les exigirá algo que es imposible o irrazonable. También saben que él conoce el esfuerzo máximo del que es capaz cada cual, y que no tolerará un caballo terco o flojo que puede destruir la eficacia de los demás.

Cuando el padre manejaba las riendas, la ejecución de los caballos alcanzaba su punto máximo. Estaban organizados y unidos.

Su espíritu y entusiasmo era de lo más elevado. Sabían que el que manejaba las riendas velaba por ellos.

La misma cosa se puede decir del buen ejecutivo. Todos se sienten inspirados por su habilidad, justicia y propósitos. Un conjunto es más fuerte que el total de sus miembros individuales. Cada cual recibe fuerza del otro.

"¿Podéis beber —dijo Jesús a sus discípulos— del vaso que yo he de beber?" (Mateo 20:22). Y también podría preguntarnos: "¿Podéis llevar a cabo la obra de traer de nuevo a la Iglesia al inactivo? ¿Po-

déis hacer que la espiritualidad crezca en el corazón de la gente? ¿Podéis preparar los informes correctamente y a tiempo? ¿Podéis cumplir con vuestra parte de la responsabilidad sin que siempre se os esté recordando? ¿Sois capaces de conducir la embarcación a salvo al fondeadero?" Todos servimos mejor a Dios al paso que desarrollamos nuestros talentos y podemos eliminar el fracaso con todas sus causas. En la obra de la salvación no basta con meramente ser buenos; también necesitamos la habilidad, destreza y determinación para llevar a cabo la tarea.

En esta época el Señor señaló uno de los pecados más graves de los sectarios, cuando dijo: "Con los labios me honran, mas su corazón lejos está de mí".

La blasfemia no consiste tanto en profanar su nombre, como en el servicio únicamente de boca. Esta maldad grande se encuentra entre nosotros, y va y viene para acá y para allá, tratando de destruirnos. Igual que el hijo del señor de la viña, decimos: "yo, Señor, voy"; pero nunca vamos.

En gran parte sólo somos fieles parcialmente. Con mucha frecuencia preferimos andar por el sendero fácil de la actuación mínima, mientras que la obra del Señor exige nuestros esfuerzos máximos. El pasaje de las escrituras que dice: "Mirad que le sirváis con todo vuestro corazón, alma, mente y fuerza". (Doc. y Con. 4:2), no está refiriéndose a una "devoción fragmentaria".

El buen ejecutivo debe ser un perito en el asunto de la ingeniería humana, en vista de que los problemas importantes del mundo son problemas humanos. En un estudio reciente quedó demostrado que en todos los accidentes de automóviles en que se destruyeron vidas, el cuatro por ciento de esos accidentes fue atribuido a imperfecciones mecánicas y el noventa y seis por ciento a errores humanos. Esto indica que existe una necesidad más apremiante de mecánicos humanos que de mecánicos de automóviles. Las fuerzas aéreas tienen los mejores doctores, cuya misión principal consiste en conservar a los hombres en condición perfecta y prohibirles volar cuando su ineficacia presagia el fracaso.

El que dirige alguna obra en la Iglesia tiene la responsabilidad

de lograr la máxima realización en las personas y conservarlas en esa condición. Su trabajo consiste en hacer que otros expresen sus ideas y ayudarles a perfeccionar su crecimiento y propósito.

Debe poder impulsarlos a llegar a su punto máximo de esfuerzo. Tiene la responsabilidad de la integración y el equilibrio del grupo; ha de ver que el hombre de habilidad ordinaria produzca o logre más de lo ordinario. Todos los miembros del grupo sufren pérdida de carácter si su director desatiende su trabajo a tal grado que el programa no se lleva a cabo.

La habilidad para ejecutar y administrar es la más importante que se conoce. Los obreros siempre trabajan mejor bajo un buen director; por ejemplo, muchas veces se ha mostrado que un grupo de agentes, bajo un director ordinario, logra solamente una fracción de las ventas que puede hacer el mismo grupo bajo un director que puede infundir un alto grado de ánimo, inculcar un sentido de responsabilidad, impartir instrucción eficaz y proveer verdadera orientación y estímulo.

Con buenos directores, los jovencitos del Sacerdocio Aarónico de una rama son cinco veces más activos que la misma clase de muchachos bajo directores ineficaces. Los misioneros logran convertir a más personas cuando están mejor preparados y tienen buena dirección. En una rama, donde la presidencia es eficaz en sus funciones administrativas, un número mayor de personas puede capacitarse para que ellas sean dignas del reino celestial. ¿Habrá alguna habilidad mayor que ésta?

El administrador debe saber muchas cosas. Debe saber trabajar de si mismo. Debe tener la habilidad para desarrollar las ideas y encauzar la imaginación de otros. Es su tarea pensar, proyectar, inventar, dirigir, examinar e inspirar. Valiéndonos de una comparación, es como el que vigila para que no sorprendan los aviones enemigos. Es el que echa por tierra el problema antes de tener tiempo de lanzar sus bombas. Es el que calma las aguas agitadas. Debe tener rasgos sobresalientes de honradez y justicia. Debe poseer esa facultad de "arranque automático", saber gobernarse a sí mismo y dar un buen ejemplo. Debe ser industrioso en extremo y un perito en lo que respecta a las relaciones humanas.

La historia nos revela el hecho de que la presencia de Napoleón

significaba el triunfo de sus soldados. En su presencia sus tropas no podían ser derrotadas. El Duque de Wellington calculó que la presencia de Napoleón en el campo de batalla era el equivalente de un refuerzo de cien mil hombres adicionales.

Por ser de tan grande importancia esta habilidad, debemos esforzarnos por fomentarla en todos los puestos de responsabilidad en la Iglesia. Esto puede llevarse a cabo mediante la instrucción, el estudio constante y la experiencia útil. La habilidad para dirigir no puede colocarse sobre los hombros de una persona como si fuera una capa. No puede ser conferida. Sólo se puede adquirir. Uno se convierte en escritor eficaz meramente porque así se le designa. La habilidad para dirigir es algo que cada cual tiene que conferirse a sí mismo. Y aún así, sólo se obtiene provisionalmente. No llega a ser propiedad de uno; es nuestra únicamente mientras la ganamos. Cuando el director comienza a vacilar, el entusiasmo y los resultados también empiezan a fallar. Cuando el director mejora, la obra del Señor que está a su cargo prospera.

¡Qué emocionante es pensar que podemos capacitarnos para llegar a ser oficiales administrativos del Señor, designados para llevar a cabo su programa en las vistas de la gente!

Citamos en seguida algunas ideas para aquellos que tienen o tendrán responsabilidades administrativas en la Iglesia:

1) El que tiene un puesto administrativo en la Iglesia tiene que cuidar que su organización esté completa a todo tiempo.

2) El administrador tiene la responsabilidad de ver que la organización funcione continua y eficazmente. En este funcionamiento correcto está comprendido todo asunto de "llevar las riendas", coordinar, integrar e impulsar. Se ha dicho que el conservar la eficacia en una organización es como estar cuidando la cámara de una llanta o neumático que tiene un agujero pequeño; se precisa estarla llenando de aire todo el tiempo. Constantemente deben realizarse reuniones para formular planes, y se deben aceptar y cumplir los deberes, El capitán de una nave no puede atar el timón y esperar llegar al puerto deseado. Necesita estar guiando el barco constantemente a fin de viajar en la dirección correcta.

3) El administrador debe tener tiempo del cual disponer. Nunca debe estar tan abrumado con los detalles, que se vea imposibilitado para hacer su propio trabajo. Si la mente del administrador se encuentra entorpecida por una multitud de distracciones pequeñas, es imposible el éxito. Debe dedicar las horas necesarias de concentración y obra a su función administrativa. Nadie le tendría confianza a un banquero que pasara su tiempo haciendo el trabajo de todos menos el suyo, o a un general que abandonara su puesto para hacer mandados.

4) Una de las funciones principales del administrador es seleccionar su personal, ver que cada individuo ocupe el puesto para el cual está mejor capacitado y reciba instrucción. Debe saber cómo juzgar a las personas, y estar seguro de que ellas entiendan su deber y lo acepten de todo corazón.

5) A cada uno se le ha de explicar su parte en la empresa y debe entender que es parte de la dirección. Aún la obra del hombre más diestro puede resultar mala, si no sabe o no entiende por qué la está haciendo. El administrador es el que divide la tarea, la reparte entre los obreros individuales y entonces vigila hasta que se hace.

6) El administrador debe poder iniciar, guiar, medir y dirigir el trabajo. Debe garantizar el éxito, aunque no debe procurar hacer todo todo el trabajo personalmente. El que lleva un tiro de cuatro caballos desempeña su obra más importante tirando diestramente de las riendas, no abandonándolas para tratar de empujar el carro personalmente.

7) Siempre debe tener un propósito. Un conocido hombre de negocios dijo que todo administrador debe empezar por una meta y trabajar hacia atrás hasta realizarla.

8) El administrador debe estar familiarizado con el programa y con los problemas y resoluciones consiguientes a la obra de aquellos que están bajo de él, a fin de poder proporcionarles ayuda técnica. También debe saber el esfuerzo máximo del cual es capaz cada uno de ellos.

9) El buen administrador debe ser un buen estudiante. El campo de su actividad es tan importante y extenso, que constantemente debe estar aprendiendo ideas nuevas, métodos mejores y habilidades más

productivas. La buena herramienta es de poco valor en manos de un carpintero torpe. Para poder mejorar su habilidad como administrador, uno también debe crecer como individuo.

10) El industrialista Alfred Sloan ha dicho: "La cosa más importante que he aprendido acerca del puesto de un gerente es que el que está a la cabeza debe despertar la iniciativa individual de los hombres que trabajan bajo él". Para esto se requiere un buen ejemplo, abundante entendimiento y mucha ayuda personal e individual. La mejor manera de administrar es dirigir por medio de la persuasión, no por mandato.

La habilidad más destacada que se conoce en el mundo es la habilidad de dirigir, y nuestra contribución mayor a la obra del Señor sólo se puede lograr al paso que desarrollemos nuestras habilidades hasta su punto máximo.

IMPERTURBABILIDAD

Condensado de un artículo del mismo nombre de Sterling W. Sill, Ayudante del Concilio de los Doce Apóstoles

William James, destacado sicólogo de la Universidad de Harvard dijo una vez que "la esencia del genio consiste en saber qué hemos de pasar por alto". Esto es también la esencia de la habilidad para dirigir, así como la esencia de una vida feliz. El director activo que quiere llevar una vida vigorosa y útil, siempre encontrará la posibilidad de ser empujado y él mismo empujar un poco.

Aún el hombre más precavido del mundo no puede evitar siempre la probabilidad de ofender o ser ofendido durante el curso de su vida. Uno de los problemas de mayor gravedad que afectan la habilidad para dirigir es nuestra tendencia común de recoger y retener más de lo que conviene, las irritaciones, ofensas y rencores de la vida. Este rasgo inmediatamente impone una seria desventaja al que lo posee, pues "no puede haber arte verdaderamente grande sin la serenidad". Pablo el Apóstol describe esta personalidad ideal como uno "que no se irrita".

¿Cuántas cualidades podrían impulsarnos más hacia el éxito, que poder siempre conservar un dominio personal bien equilibrado, aún en medio de las dificultades más serias? Existe una palabra, no muy usada, que expresa esta habilidad mejor que cualquier otra que yo conozco: **Imperturbabilidad.**

Según el diccionario, imperturbable se dice de la persona "que no se perturba; que en toda ocasión muestra entereza". Significa conservar la calma y el dominio sobre si, especialmente en una emergencia o bajo la tensión de algún disturbio o choque emocional serio.

Algunas personas se dejan llevar por erupciones perjudiciales, inoportunas e irrefrenables de temperamento, tienen arrebatos irrazonables de genio.

Con la mayor facilidad se le escapará a uno el éxito de las manos, si permite que las pequeñas molestias e irritaciones lo perturben y lo provoquen a que se agite, se incomode, contradiga a todos, y sea descortés y vengativo. Hay algunos que son quisquillosos en ex-

tremo. Continuamente se están ofendiendo y no tardan en desarrollar una personalidad nerviosa, excéntrica y malhumorada, con su reacción consiguiente que varía entre una irritabilidad molesta y la cólera vehemente.

En ocasiones oímos expresar la opinión de que puede ser bueno "desahogar los ánimos" de cuando en cuando; pero si con demasiada frecuencia damos rienda suelta a estos sentimientos, no tardamos en echar por la ventana la estabilidad del sistema nervioso y el éxito de la organización que tenemos a nuestro cargo. Todavía está en vigor la antigua ley que dice: "aquel a quien los dioses quieren destruir, primeramente lo irritan".

Ciertamente uno de los defectos más nocivos de la personalidad es convertirse en persona quisquillosa y escrupulosa, que por la menor cosa se ofende.

Entonces es cuando los "dares y tomares" comunes de la vida se convierten en un obstáculo insuperable. La gente tiene que aprender a vivir junta y felizmente, aún cuando existan diferencias de opinión y gustos, y aún oposición. Tenemos que aprender a vivir con estas situaciones sin desviarnos mucho de nuestro curso. Es preciso tener cierta robustez de espíritu que nos permita hacer frente a las irritaciones con rectitud e imperturbabilidad. Es algo difícil ser fuertes de espíritu por dentro, y delicados por fuera al mismo tiempo. Con un poco de imperturbabilidad es posible evitar que surjan las irritaciones en primer lugar.

No obstante, pensemos en las muchas situaciones desagradables que se desarrollan porque algunas personas no pudieron soportar una cantidad normal y necesaria de oposición o de crítica. Hay algunos a quienes continuamente se hace necesario estar dando las gracias y alabándolos por todo, a fin de que permanezcan activos. Es la cosa más sencilla que una persona quisquillosa desarrolle en si misma una sensación opresiva de inferioridad y hasta un complejo de persecución. Hay otros que subsconcientemente derivan cierta satisfacción sádica de las relaciones humanas desagradables, imaginándose mártires de tal o cual causa.

Una ofensa muy pequeña puede arrojar una sombra gigantesca

sobre nuestra imaginación. Es la cosa más fácil de tergiversar nuestro punto de vista imaginándonos cosas que no existen. Un pequeño desdén puede amplificarse a tal grado que no somos capaces de considerar la situación en su aspecto verdadero.

El grupo o el individuo que espera lograr el éxito debe ser de corazón fuerte. Si nos es conferido un puesto importante por lo menos nosotros mismos debemos tener confianza en él. No debemos permitir que el enemigo llene de arena nuestra máquina cuidadosamente ajustada.

Cierta persona se quejaba una vez de haber sido "insultado" por las palabras de una persona desconsiderada. Un amigo le contestó: "¿Y quién ha cído de que un águila se sienta ofendida por causa de un gorrión?" Ahora bien, ¿qué concepto nos formaríamos de esa águila, si continuamente estuviese desanimándose por el chirrido de un puñado de gorriones sin conocimiento y amantes de criticar? Reflexionemos en cuanto al modo en que los cristianos de los días antiguos hicieron frente a la oposición. No se tornaron inactivos, ni se desanimaron, ni se dieron por vencidos cuando surgió el primer desacuerdo. Ni se perturbaron aún por la más grave persecución. Al contrario, sus problemas los unieron y los hicieron fuertes. Como la madreperla herida que repara su caparazón con una perla, los primeros cristianos aprendieron a sacar mayor beneficio de sus irritaciones.

No procuremos lograr nuestra meta negándonos a oir la crítica. Ni tampoco debemos permitir que ésta nos aparte o nos robe el ánimo. Si la crítica está bien fundada, debemos beneficiarnos por la corrección. si no tiene fundamento, ¿para qué permitir que destruya la posesión más importante que tenemos (nuestro ánimo) y, aparte de eso, que nos provoque a incomodarnos y fracasar?

Necesitamos la imperturbabilidad no solamente para el conflicto entre el bien y el mal, sino para las situaciones de todos los días que nos causan una ansiedad innecesaria. Algunas veces hasta perdemos el dominio sobre nosotros mismos y sufrimos un ataque de nervios. Trabamos nuestros engranajes de tal manera que se imposibilita nuestro funcionamiento correcto. Se ha dicho que usualmente se puede determinar el carácter de un hombre por el tamaño de la cosa que le hace perder la paciencia.

Vivimos en una sociedad de individualismo robusto. Hay ocasiones en que las situaciones pueden darnos algunos golpes rudos, y no hemos de ser tan delicados o quisquillosos que vamos a poner en peligro nuestra habilidad para hacer lo bueno. El gran pugilista Jack Dempsey, dijo que todo boxeador necesita dos habilidades: primero. la habilidad para asestar un golpe fuerte, y segundo la habilidad para resistirlo. La primera habilidad sería de poco valor al pugilista, si no tuviera la segunda. La vida es igual.

Hay muchas personas que fracasan sencillamente porque no pueden "resistir" el golpe: cualquier ocasión desagradable o pequeña los pone fuera de combate.

La naturaleza ayuda a la tortuga a resolver sus problemas dándole una caparazón. Es una idea muy buena. Si el activo elefante tuviera que enfrentarse a la vida con la delicada piel de un niño, cuántos moretones y magulladuras no recibiría. Cuando se construye un acorazado moderno, se le da una capa o coraza protectora de acero grueso para resguardar las partes delicadas, porque de lo contrario, el barco sería de poca utilidad. Así también, todo aquel que se asocia con otros debe proteger sus "partes delicadas".

Con un poco de imperturbabilidad no habría necesidad de perder tanto tiempo precioso compadeciéndonos de nuestras heridas o sufriendo dolores intensos porque el dardo envenenado de la crítica se ha clavado en nuestras espaldas.

Ser demasiado quisquilloso constituye muchos peligros graves. Cuando algunas personas han sido ofendidas dos o tres veces, tienden a retirarse de la actividad. Dejan de ir a la Iglesia, etc. Otros abandonan sus convicciones y se vuelven débiles y vacilantes. Algunos van al extremo contrario y se tornan indiferentes, insensibles e inactivos. Cualquiera de estas dos alternativas rápidamente incapacita al director para seguir prestando servicio.

El Presidente de cierto país pidió a uno de sus generales su opinión sobre uno de sus compañeros en el ejército. El general le dio una recomendación magnífica, pero un tercer oficial le dijo en confianza: "¿No sabe Ud. que ese hombre ha dicho cosas muy malas de Ud?" El general respondió: "Lo sé, pero el Presidente me preguntó que opinaba yo de él, no lo que él opinaba de mí".

Jesucristo nos dejó una receta mejor que la del general, para la imperturbabilidad. El dijo: "Amad a vuestros enemigos, bendecid a los que os maldicen, haced bien a los que os aborrecen, y orad por los que os ultrajan y persiguen'. (Mateo 5;44). En otra ocasión le preguntaron cuantas veces debemos perdonar, y El contestó: "Setenta veces siete". (Ibid. 18;22). ¿Nos parece mucho perdonar? Pensemos en la forma en que esta disposición mental aliviaría nuestra tensión, aumentaría nuestra satisfacción y mejoraría la calidad de nuestro servicio. En el asunto de la imperturbabilidad, así como en muchas otras cosas, el propio Jesús fue nuestro mejor ejemplo. Realizó el sacrificio supremo en el momento en que estaba padeciendo las más graves injurias. Aún sobre la cruz pudo decir: "Padre, perdónalos, porque no saben lo que hacen". (Lucas 23;34).

¡Qué diferente se manifiesta esta virtud en la vida del Maestro, cuando se compara con las vidas de algunos de nosotros que estamos tan propensos a ser rencorosos por cualquier cosa pequeña, o renunciamos a nuestra responsabilidad y, como la tortuga, nos internamos dentro de nuestra caparazón por causa de algunas ofensas microscópicas! Hay muchas personas en la Iglesia que se han tornado inactivas porque pensaron que no eran estimadas, o porque cierta ofensa, real o imaginaria, las provocó a que arrojaran sus bendiciones por la ventana. A veces tenemos más interés en salir vencedores en alguna discusión, que hacer bien. Hay ocasiones en que se desarrolla en nosotros una sensación falsa de dignidad que debemos proteger a toda costa. También el antiguo concepto de "mal por mal" todavía está inculcado muy profundamente en nosotros.

¡Qué cosa tan admirable sería si no fuéramos tan quisquillosos y dejáramos de pensar en desquitar las ofensas! A Dios corresponde el juicio, no a nosotros. Nuestra tarea consiste en hacer lo bueno. ¿Qué importa a quien se atribuya el reconocimiento? Todavía es cierto que la blanda respuesta apaga la ira.

Hace veinte siglos que el hombre más noble que ha vivido sobre la tierra dijo: "No se turbe vuestro corazón". (Juan 14;1). Otra persona ha dicho: "No te agites". Las dos expresiones significan la misma cosa, y una y otra son para nuestro beneficio. "Las úlceras del estómago no vienen de lo que uno consume, vienen de lo que lo está consumiendo a uno". Así también es como vienen la alta presión

sanguínea, las enfermedades del corazón, los ataques nerviosos y complejos de inferioridad. Es también la manera más rápida de perder nuestras bendiciones.

La imperturbabilidad nos ayuda a fijar nuestra atención no en el problema, sino en la manera de resolverlo. ¿En qué nos beneficia retener los rencores?, o ¿en qué aprovecha si dejamos que los pecados de otros destruyan nuestro ánimo y la eficacia de nuestra obra? Es menester que hasta donde sea posible, nos hagamos vulnerables contra las ofensas; e impertubabilidad es la respuesta. Aumentará nuestra facultad para producir; aumentará nuestras bendiciones. aumentará la tranquilidad de la mente. No tiene objeto buscar esta tranquilidad en ningún lugar del mundo, a menos que primeramente la encontremos dentro de nuestro propio corazón. **La imperturbabilidad** es parte de la santidad.

DELEGACION DE RESPONSABILIDAD

Por Sterling W. Sill, Asistente del Concilio de los Doce Apóstoles
Tomado de la Revista "Liahona", de fecha agosto de 1960

Uno de los renombrados generales de la segunda guerra mundial, hoy Presidente del Consejo de Administración de una de las grandes compañías norteamericanas, recientemente pronunció un discurso con el nombre "El arte de la delegación". Este tema es uno de los más importantes de todos los campos de la responsabilidad administrativa, y el orador presentó algunas sugerencias excelentes sobre la manera de llevarlo a cabo.

Los primeros comandantes militares, comprendiendo que era imposible estar en todos los sitios del campo de batalla al mismo tiempo, nombraron subalternos y les señalaron misiones particulares a cada cual para que dirigiera cierta parte de la batalla. Es de por sí evidente que con tal nombramiento el subalterno debe entender qué es lo que se espera de él. Debe saber en qué consiste su autoridad y responsabilidades. Debe entender que tendrá que responder ante el General por la forma en que emplea su autoridad.

En cualquier empresa que exige los servicios de más de un hombre es menester la misma forma de proceder. Ningún administrador puede encargarse de todos los problemas que surgen en los negocios, las operaciones militares o el trabajo de la Iglesia. Por tanto, su deber principal consiste en dividir y delegar esta responsabilidad, y entonces ver que cada uno cumpla con su cometido. Son tan numerosas las tareas que se requiere cumplir, y a la vez son tan pocos los detalles que el administrador puede dirigir personalmente, que, si la obra ha de llevarse a cabo, es preciso que haya esta delegación o lo que se ha llamado "Descentralización coordinada".

Uno de los ejemplos clásicos de delegación se halla en la Biblia, y ocurrió en la primera parte de los viajes y la historia de los hijos de Israel. Moisés estaba trabajando desde el amanecer hasta el anochecer queriendo hacer todo el trabajo él mismo, escuchando las dificultades y quejas de su pueblo. A pesar de lo mucho que se afanaba, había grandes multitudes que esperaban su turno para ser oídas. Esto causó alguna disensión y murmuraciones entre ellos. Jetro, suegro de Moisés, observando esta confusión, dijo: "No haces bien". Entonces

aconsejó a Moisés que escogiera hombres capaces y los pusiera por "caporales sobre mil, sobre ciento, sobre cincuenta y sobre diez", para que juzgaran e instruyeran al pueblo. Es decir, bajo la dirección de Moisés debían asumir esta responsabilidad de ser directores. Moisés aceptó el consejo de Jetro y dio parte de su autoridad a otros. Si surgía un problema, era resuelto, de ser posible, en la escala menor. Los problemas de mayor importancia llegaban a una escala mayor; pero solamente los que ninguna otra persona del campamento podía resolver, eran los que llegaban hasta Moisés.

En nuestra época, así como en los días de Moisés, toda la autoridad de la Iglesia reposa en el Presidente de ella, pero éste no puede hacer todo el trabajo. Por tanto, igual que Moisés, debe delegar parte de su autoridad y responsabilidad a otros oficiales, entre ellos, presidentes de estacas, obispos, etc. Tampoco éstos pueden efectuar toda la obra que les viene por delegación, de modo que ellos, a su vez, la dividen y otorgan parte de su autoridad y responsabilidades a otros que trabajan bajo su dirección. Cuando se lleva a cabo debidamente esta manera de proceder, todo el que obra en la Iglesia tiene su **responsabilidad particular**, así como la **autoridad particular** para llevarla a cabo.

Por supuesto, la idea de delegación es absolutamente necesaria y la eficacia con que se hace y se recibe esa delegación influye grandemente en todo nuestro éxito. La delegación de responsabilidad ayuda a descentralizar la responsabilidad; da a todos la oportunidad para prestar servicio. Es la mejor y única manera de llevar a cabo el trabajo.

En vista de que la mayor parte de los problemas pueden resolverse en el peldaño o escalón más bajo de la escala administrativa, debe hacerse todo esfuerzo posible por resolver las dificultades y efectuar la obra de la Iglesia lo más cerca posible de su origen, a fin de que únicamente los problemas serios lleguen al Presidente de la Iglesia.

Hay algunos directores que aparentan delegar, pero retienen para si mismos la esencia del trabajo o del puesto. Esto significa que en cuanto a fines prácticos, no se otorgó ninguna delegación en efecto. Es decir, no puede llamársele delegación verdadera, si el presidente de la rama da ciertas responsabilidades a sus consejeros y luego, por-

que cree que él mismo puede hacer mejor el trabajo, suspende la delegación cada vez que surge un asunto importante.

De esa manera, el consejero nunca sabe en qué consiste su autoridad verdadera, o si el presidente de rama ya lo antecedió; ni hay manera alguna en que pueda lograr el desarrollo en su puesto. A fin de que pueda lograr el éxito, la delegación no puede ser en parte solamente; ni tampoco puede otorgar la autoridad con una mano y luego quitarla con la otra. Sólo cuando se recibe en forma completa, se puede aprender la responsabilidad.

Uno de los tropezaderos de la delegación de autoridad es la creencia que tienen algunos directores, de que ellos mismos tienen que hacer el trabajo, si quieren salga bien. Pero, ¿cómo van a desarrollarse otros directores? El que dirige tiene la obligación de preparar a aquellos que están bajo su dirección, para que sean mejores administradores que él, y preparar no sólo a uno, sino a muchos, para que puedan asumir su puesto en caso de que él no pueda. Sobre la lápida de Andrew Carnegie se halla esta inscripción: "Aquí yace un hombre que supo reclutar para su servicio a hombres mejores que él".

El buen director no trata de resolver todo problema personalmente, pues al grado en que el administrador esté resolviendo todos los asuntos, sus subalternos usualmente carecerán de disposición para tomar la iniciativa y, consiguientemente, nunca se desarrollarán a si mismos. El que delega la autoridad puede enseñar a la persona a quien ha delegado la manera de encontrar la resolución correcta, por medio de preguntas y sugerencias.

Teodoro Roosevelt, en un tiempo presidente de los Estados Unidos, dijo que el mejor administrador es aquel que tiene la prudencia suficiente para escoger buenos hombres que efectúen lo que tiene proyectado, y suficiente dominio sobre si para no inmiscuirse cuando lo estén llevando a cabo.

Por otra parte, delegación no es abdicación. El director no pierde su autoridad ni su responsabilidad cuando la delega. Debe continuar siendo principalmente el responsable, y debe garantizar el éxito de aquel a quien se delega la responsabilidad. No puede delegar y luego volver la espalda a lo que suceda después. Debe inspeccionar; debe

instruir; debe animar; debe vigilar a aquel a quien se ha dado la responsabilidad. El administrador puede delegar su autoridad, pero no su responsabilidad. Delega su responsabilidad sin perderla. Delegación sin dirección es irresponsabilidad. Tampoco puede decirse que ha habido una delegación verdadera si no se acepta por completo la responsabilidad. No debe permitirse que pase inadvertida o sin corregirse la incompetencia o falta de disposición por parte de la persona, en lo que concierne a la aceptación de responsabilidad. Al contrario, aquel que tiene la responsabilidad principal debe enterarse inmediatamente de esta falta de disposición.

Así como la delegación no significa obligación, la aceptación de responsabilidad tampoco significa usurpación. Cada cual debe obrar dentro de los límites del sistema de la Iglesia y la autoridad que se le ha dado. También debe obrar bajo la dirección de aquel a quien tiene que responder. Todo administrador que forma parte de la cadena debe conocer su trabajo y estar capacitado para subdividir y delegar eficazmente. Debe conocer a quien está dando la autoridad y estar seguro de que la tarea está dentro de los límites de la capacidad de la persona, y que puede dedicar y dedicará el tiempo necesario para cumplir debidamente con el encargo.

Una de las dificultades más serias sobre el asunto de la delegación correcta es saber escoger al hombre apto a quien se va a dar la responsabilidad. Cuando se le da a un hombre una posición de responsabilidad, debe ser elegido principalmente por su mérito y su habilidad particular para hacer esa obra mejor que cualquier otro. Podemos ver ejemplos en algunas situaciones políticas, en las que a alguien le es dado un empleo en calidad de favor o pago de alguna deuda. Los que ocupan estas posiciones pueden ser cambiados de un puesto a otro sin consideración a su aptitud particular o habilidad.

Pero el éxito se logra con mayor eficacia si se elige a los hombres porque su aptitud particular se presenta a la efectuación de la obra deseada. No escogemos a las personas que van a ser médicos, abogados, agentes, profesores o conserjes, sencillamente porque nos simpatizan. ni al fin de determinado período los colocamos a todos otra vez en un montón y jugamos de nuevo un albur para ver quien será el médico y quien será el profesor. El agente de ventas o el conserje podrán ser hombres tan buenos como el médico, pero tropezarían con

dificultades en la sala de operaciones si tuviesen que practicar una intervención quirúrgica complicada.

Tampoco nos parece muy lógico tomar a un hombre que está trabajando eficazmente con los jóvenes del sacerdocio menor y ponerlo en algún departamento, para el cual no tiene ni la habilidad ni el interés. Es cosa sabida que los hombres y las mujeres no cambian ni pueden cambiar sus intereses e inclinación en sucesión rápida, para que correspondan con diversas ocupaciones. Es cierto que los miembros de la Iglesia deben tener varios intereses, pero el conocimiento, habilidades, actitud, hábitos y entusiasmo no pueden cambiarse con la misma facilidad que un sombrero de una cabeza a otra.

En el asunto de delegación y responsabilidad en la Iglesia, estamos tratando con el sumamente importante propósito de lograr que las personas lleguen al reino celestial, y necesitamos hombres sumamente hábiles para determinadas cosas. Entonces se debe instruir eficazmente y vigilar adecuadamente a cada uno de los que han sido delegados y desarrollar en ellos su aptitud particular hasta el grado más alto. Aún después de hallar al hombre mejor capacitado para cada puesto particular, no debemos abandonarlo después de hacerle la delegación y permitirle que siga su propio camino. Continúa siendo la responsabilidad del administrador vigilar su trabajo y suministrarle la orientación y dirección necesarias.

La delegación eficaz claramente debe señalar el campo de la responsabilidad. Debe haber seguridad de que aquel a quien se hace la delegación tiene no solamente la aptitud, sino que acepta completamente la responsabilidad. No podemos destacar en exceso la importancia de la aceptación. Si hay aceptación completa, entonces la delegación debe hacerse sin reservas. El administrador debe delegar el puesto completo con todas sus satisfacciones, prestigio y significado espiritual. Con esto se ofrece una aspiración digna de la dedicación más noble, tanto por parte del que hace la delegación, como del que la acepta.

En el arte de la delegación están comprendidas algunas de las habilidades administrativas más importantes. Debemos estudiarlo constante, completa y continuadamente, y entonces llevar nuestros estudios a la práctica.

CONTROL

Por Sterling W. Sill, Asistente del Concilio de los Doce Apóstoles

Para que una organización sea eficaz debe tener una buena moral (o espíritu), una adecuada organización y una delegación responsable de la autoridad. Pero tiene también que tener un control efectivo. El diccionario dice que el control está para "ejercer la autoridad sobre algo, dirigir, restringir, etc." Un contralor es uno que gobierna, "maneja", etc. Un contralor es también un artefacto para controlar la velocidad poder y dirección de un buque, automóvil o aeroplano. El poder, sea pequeño o grande debe estar siempre bajo control.

El ejecutivo debería saber a cada instante hasta dónde el trabajo de cada uno de los que están bajo su dirección está bien o no; y además, debe ser capaz de ejercer dirección y control. Debilidad, pecado, e incumplimiento en el oficio no deben quedar sin corrección. El líder debe hacer todo lo que esté a su alcance para que sus trabajadores no caigan, pero si la caída se prevée inevitable y la sustitución aparece como de interés común, tiene que hacerse rápidamente.

El Señor dijo a Nefí: "Vale más que muera un hombre que dejar que una nación degenere y perezca en la incredulidad". Esta verdad tiene muchas explicaciones en la vida diaria. A veces se deja a uno en un oficio que tiene una ambición inadecuada, o una formación imperfecta y por tanto podemos esperar un rendimiento de baja categoría. Esto es siempre en detrimento de otras personas. No debe permitirse que ocurra, que las fallas y mañas previsibles de una persona causen daño a los demás.

Un ejemplo. Tiempo atrás, el superintendente general de la Escuela Dominical, a través de los miembros de la Mesa General, llamó la atención al superintendente de una de las estacas, sobre que un número relativamente escaso de sus oficiales y maestros estaban suscriptos al "The Instructor", revista de enseñanza de la Iglesia.

Los oficiales generales de la Escuela Dominical sugirieron que en su opinión era imposible que ningún maestro pudiera dar lo mejor de su trabajo sin esta ayuda excelente para la enseñanza. Y se pidió al superintendente de la estaca que se hiciera una entrevista personal con cada uno de los maestros de Escuela Dominical para asegurarse de si estaban suscriptos y estudiaban el material del "The Instructor". En la Convención de la Escuela Dominical de la Estaca se hizo un informe de estas entrevistas. Un superintendente de barrio dijo que uno de sus maestros había estado suscripto por tres años sin haber abierto un sólo ejemplar. Pensó que por esta razón no tenía por qué estar suscripto en lo futuro.

Fue privilegio mío visitar la clase de este maestro, quien pensó que no necesitaba de esta ayuda tan experta. No había estado en su clase más de dos o tres minutos que ya me había dado cuenta que había dicho la verdad al decir que no había abierto "The Instructor". Pero era igualmente evidente que no había abierto tampoco el manual. Ni tenía tampoco muy íntima relación con las escrituras. Tomó todo el

tiempo contándoles a los alumnos sus experiencias de guerra, y eran contadas de manera atrevida, sin sentido y con bien poco gusto.

No se puede sacar pan de un armario vacío, ni pueden sacar ideas de una cabeza vacía. Este hombre fue enrolado en el ejército. Había sido obligado a tener ciertas experiencias de guerra. Aparentemente tuvo bien pocas experiencias espirituales. Se le había dado autoridad para enseñar en la Escuela Dominical y había fracasado miserablemente. En mi opinión era responsable del más grosero tipo de incumplimiento, en su oficio. Siempre es verdad que quienes más precisan ayuda, menos la quieren. Ciertamente que aquellos que carecen incluso de la conciencia de su necesida,d no deberían ser abandonados por aquellos que están encargados de la responsabilidad de su trabajo. El que enseñara probremente, es de por si lamentable, pero lo que más me hizo disgustar en este caso, y que es diez veces peor que la pobreza de la enseñanza, es el hecho de que a pesar de que las señales de alarma estaban sonando por todas partes, todavía este maestro tenía la clase con plena autoridad y sin control de ninguna especie. En cuanto se pudo saber, ningún miembro del Obispado, de la superintendencia del barrio, o de la Mesa de la Estaca, había hecho jamás una visita a esta clase, o hecho algún esfuerzo para saber qué clase de trabajo se estaba haciendo en aquella clase. Si se hubieran hecho visitas y no se hubiera hecho nada al respecto, entonces sí que más que nunca hubiera habido motivo para alarmarse.

Si decimos que este maestro era incompetente, ¿qué diremos de los oficiales de barrio y Estaca que se permitieron esta falta de supervisión? No sólo no habían hecho ningún esfuerzo para corregir, sino que ni siquiera se habían dado cuenta de lo que ocurría.

Por tres años se había permitido que este hombre impusiera su ignorancia, haraganería y mal gusto a los niños. Estos niños se veían privados de su derecho de escuchar las verdades del evangelio, expuestos en una manera inspirada que los elevara todos los domingos. En vez de esto, este hombre, lleno de los pecados de omisión, ocupaba su tiempo llenando sus mentes con pensamientos irreligiosos.

Enseñar el Evangelio es el deber de la Escuela Dominical, y los que están a cargo de ella tienen la obligación de aceptar esta responsabilidad. En este caso el deber había sido descuidado, y había una

completa ausencia de cualquier intento de corregirle o controlarle. Más bien, a este mal encaminado maestro se le permitía seguir su camino, pisoteando las normas de la Iglesia lo mismo que los intereses espirituales de una clase de almas inmortales. Además, añadía a sus propios pecados el flagrante pecado de incumplimiento en el oficio más importante del mundo. Debe haber sido por uno semejante del que dijera Jesús: "Aquel que escandalice a uno de estos pequeñitos, mejor le sería que le amarren una rueda de molino al cuello y lo arrojaran al mar".

Es la obligación de uno que ha delegado su autoridad, ver que la asignación haya sido entendida, aceptada y ejecutada plenamente. El Señor dice en las Doc. y Conv.: "que todo hombre debe ser dejado sin excusa".

Esto se aplica a aquellos que dejan de "escuchar", pero también se aplica a aquellos que dejan de **enseñar**, o **supervisar** o ejercer el **oportuno control**. Esperamos que este gran enjuiciamiento recaiga sobre los que rechacen la palabra del Señor, por defecto de escucharla.

Pero aquellos que fallan en el enseñar, deben también tener su parte de responsabilidad, incluyendo la condenación prospectiva de Pablo que decía "Ay de mi si no enseño el Evangelio".

Pero más importante todavía, ¿qué decir de la condenación de aquellos que fallan en llevar la responsabilidad de una administración y control adecuados? El Señor ha dicho que donde mucho se ha dado, mucho se pedirá. Puesto que aquellos que están en los puestos de responsabilidad pueden estar entre aquellos a quienes mucho se les ha dado, ¿cómo escaparán de la gran responsabilidad de su oficio, especialmente en donde hay poca evidencia de buena fe en su labor de supervisión?

Aún donde hay cierta supervisión, de nada vale si es hecha de una manera suelta e ineficaz. La responsabilidad del perfeccionamiento de los líderes y de su coordinación, y de supervisar y controlar a los que están en los puestos, es muy grande. En donde se delega autoridad sin ningún mecanismo de control. Se puede desarrollar una irresponsabilidad perjudicial hasta llegar a constituir una grave rotura de la confianza. No debe permitirse en ningún departamento de la

Iglesia que se trabaje en la forma de "tómelo o déjelo" o bien "haga lo que quiera". Este procedimiento invita y fomenta el trabajo mal hecho, y los oficiales administrativos quedan de esta manera abandonados a su suerte, expuestos al grave cargo de irresponsabilidad en su mayordomía.

Tenemos que pensar acerca del control bajo varios aspectos:

1. Para poder ejercer un control eficaz es necesario que el que tiene la responsabilidad primaria tenga un conocimiento exacto del trabajo que debe hacerse, a fin de que pueda ayudar a los que trabajan bajo su dirección.

2. Debe asegurarse que cada uno de los que trabajan, aporte su máxima contribución. Deben hacerse los esfuerzos necesarios para poder llegar a una medida de cumplimiento, para que haya una base justa para formar criterio.

3. Debe haber constante supervisión y una formación continua, incluyendo una cantidad distancial de observación personal por alguien que conozca lo que se hace.

4. Debería haber siempre una comunicación eficiente. El subordinado puede ser llevado a discutir sus objetivos y el grado de éxito que piensa obtener. Si el obrero no alcanza a cumplir los objetivos, no es necesario hacerle una cantidad de preguntas embarazosas. Ordinariamente el obrero mismo se dará cuenta de su deficiencia. Si hay buena relación, no sólo explicará el porqué de su fracaso, sino que indicará algunas de las razones del mismo. El mismo puede ser que sugiera cambios o pida ayuda. De una discusión con él se puede sacar la conclusión de lo que debe hacerse para obtener un mejoramiento.

5. Un control que es grandemente estimulado por el que es controlado, tiene muchas ventajas. Participa en los planes, y le gustan los objetivos, puesto que tiene su parte en la formulación. El control lo estimula más bien que lo deprime. Este hombre trabajará mucho más para alcanzar sus objetivos. Se verá inclinado a solucionar sus propios problemas, en lugar de esperar que otro le llame la atención por ellos. Es con estas discusiones que se consiguen controles efectivos. El que hace de supervisor, sirve como un ayudante experto y al mismo tiempo como una conciencia de reserva, haciendo suge-

rencias que puedan mejorar el rendimiento. Un maestro decía: "sentía que cooperaba conmigo al no decirme nada". El líder ha de ser el capitán del equipo, aunque no necesariamente el de personalidad dominadora.

Pero cada trabajador en cada plano debe dar resultados satisfactorios, si no muestra un comprensivo progreso, y no puede o no quiere ser enseñado para obtenerlo, entonces será aconsejable relevarle de su responsabilidad. Tenemos que tener el trabajo hecho, y tenemos que aceptar y dar la supervisión necesaria. Cuando esto se entiende de antemano, entonces el temerario puede ser mantenido sin perder su confianza. El tímido puede ser elevado y animado a hacer sus propias decisiones. Debe darse confianza a los que la merecen. Algunos líderes incluso asumen tomar sobre sí la culpa de los que no salen airosos, a no ser que la repetición de sus fallas demuestre la indignidad para seguir en el puesto.

Un ejecutivo, y sobre todo un alto ejecutivo, debe tener tiempo a su disposición. No debe estar tan atado a los detalles que se vea imposibilitado para cumplir con su deber.

Esta falta de tiempo es quizás la causa de una de nuestras debilidades en la Iglesia. Los oficiales administrativos están a veces tan cargados con detalles que les es difícil, sino casi imposible, atender a los problemas importantes de la administración.

Esta causa de posibles fracasos debería evitarse cuidadosamente.

COMO FORMAR EXCELENTES LIDERES Y OFICIALES

Adaptado de un artículo del mismo nombre, de Sterling Sill, Asistente del Concilio de los Doce Apóstoles

El **objeto que persigue** la Iglesia es lograr que la gente entre en el reino celestial.

El **problema** que se presenta al tratar de llevar a cabo este propósito es la habilidad para dirigir. Por lo general, existe sólo un problema en el mundo, y poco importa que el resultado deseado tenga que ver con obrar en la Iglesia o establecer un negocio o gobernar un imperio. El problema es siempre el mismo: **la habilidad para dirigir.**

La **solución** del problema consiste en el desarrollo de esta habilidad para dirigir, por medio de la instrucción. El hombre que ha recibido preparación es generalmente más eficaz que el que no ha recibido la misma. Se aplica el mismo principio ya sea que se trate de un cirujano, un licenciado, un agricultor, un atleta o un obrero de la Iglesia.

En este programa o sistema de desarrollo están comprendidos seis pasos:

1. SELECCION

El primer paso en el desarrollo de un **líder**, consiste en colocar al hombre, el hombre indicado, en el lugar indicado. Cuando no se hace, es como querer rellenar un agujero redondo con un palo cuadrado. Esto sucede con demasiada frecuencia. Hay muchos que se hallan descontentos con lo que están haciendo.

Son muchos los nombramientos que se hacen por razón de conveniencia o urgencia sin considerar debidamente todos los factores que intervienen en el caso.

Hay muchas personas que tienen tantos puestos, que le es sumamente difícil lograr el éxito en cualquiera de ellos. La selección defectuosa sólo resulta en una ineficacia pródiga, cambios frecuentes en el puesto y un sentimiento general de desánimo.

Todo aquel que tiene la responsabilidad de seleccionar el personal debe analizar cuidadosamente a todo candidato disponible. Los comercios y negocios dedican mucho tiempo y dinero a un examen de la aptitud del candidato, entrevistas personales, etc., con objeto de mejorar su manera de seleccionar a los que van a emplear.

Ciertamente, el individuo más apto para el puesto no es precisamente aquel en que se piensa primero. Bien puede ser que el hombre indicado no esté presente o en la actualidad no sea "activo".

Necesitamos extender nuestra mira más allá de lo presente y formarnos una visión de la forma en que los candidatos se adaptarán al programa. "Hay algo mucho más escaso y de mucho más valor que la habilidad, y esto es la habilidad para reconocer la habilidad".

Es posible aprender a reconocer la habilidad aún antes que haya empezado a florecer. Miguel Angel hacía hombres de piedra. Pero antes de llegar a ser el gran maestro, aprendió a ver el producto terminado con tan sólo ver la materia en bruto. Dijo así:

"En todo pedazo de mármol veo una estatua: la veo tan claramente como si estuviese delante de mí, formada y completa en cuanto a actitud y movimiento. No tengo más que echar abajo las toscas paredes que encarcelan la hermosa visión para revelarla a otros ojos en la forma en que los míos ya la han visto".

Es un error común pensar que únicamente aquellos que actualmente están en posiciones dirigentes tienen habilidad. Jesús escogió a hombres como Pedro y José Smith, y entonces desarrolló las cualidades que había en ellos. Todavía existe en la gente mucha habilidad que esta dormida e inactiva. Hay incontables directores espléndidos que nadie conoce todavía: ni aún ellos mismos. Podemos lograr que un número mayor de personas entren en el reino celestial, si tenemos más cuidado en la selección del personal y ejercemos un poco más de precaución en hallar al "hombre indicado" en primer lugar, más bien que llamar a la persona que es más fácil conseguir.

Para completar los cargos de una rama u organización determinada, muchas veces pensamos en los que ya están trabajando. Esto no puede traer buenos resultados pues sobrecargamos de trabajo a los oficiales y rinden mucho menos. Además no activamos a los que para hacerlo necesitan un cargo.

Se debería en primer lugar hacer una lista de los cargos que se necesitan llenar y luego tener siempre a mano una lista de los miembros disponibles. Los miembros podrían agruparse en tres divisiones, que serían: 1) Activos; 2) Activos sin cargo y 3) Inactivos. Hay muchos hermanos que asisten a la Iglesia pero no tienen ningún cargo. Ellos son los activos sin cargo. La lista sería confeccionada más o menos de esta forma:

1) ACTIVOS	2) ACTIVOS SIN CARGO	3) INACTIVOS
Juan López	Pedro Amaral	María Paz
Julián Rodríguez	Romeo Rodríguez	Gloria Paz
Ernesto Pérez	Alberto Míguez	Juan Paz
Pedro Silva	Walter Míguez	Julio Paz
Carlos Luna	Julio Senra	César Paz

Siempre debemos mirar primero las listas 2 y 3 y sólo en último caso la 1. Es decir que si necesitamos un maestro, busquemos uno entre los hermanos de la lista 2 ó de la 3 según juzguemos conveniente. Nunca debe olvidarse la lista 3 pues es nuestro deber activar a esos hermanos y eso sólo se conseguirá dándoles un cargo. Sólo si todos los hermanos de las listas 2 y 3 fallan, recurriremos a los de la lista 1.

COMO ACTIVAMOS

Es verdad que aquellos que están inactivos generalmente rechazarán un cargo la primera vez que se le ofrece uno. No porque no deseen trabajar, sino porque sienten un poco de timidez. Pero luego de reiteradas invitaciones al trabajo, mucho de ellos aceptarán. Esas invitaciones deben hacerse con mucho tacto por medio de visitas a la casa de la persona.

Por ejemplo: una vez irá el 1er. consejero y lo invitará a que participe en un concierto donde deberá cantar (suponiendo que la persona tenga ese talento); otra vez irá el Presidente de la Rama, y le pedirá que sea director de música, y otra vez podrá ir el 2º consejero a ofrecerle el cargo de maestro de una organización.

Sería conveniente tener una tarjeta individual para cada persona inactiva y anotar en ella las veces que se le ha ofrecido trabajo a un miembro inactivo, y las veces que lo ha aceptado. Por ejemplo: Tomamos el caso de Juan Pérez, un miembro inactivo. Cada vez que se le ofrece un cargo o asignación (dirigir alguna actividad, por ejemplo) se marca una línea vertical a la derecha del nombre. Cada vez que él acepta, se marca una línea horizontal cruzando la vertical.

La tarjeta de Juan Pérez, al cabo de tres años, sería así:

Juan Pérez (1960) | | | + |
Juan Pérez (1961) + | | + + + +
Juan Pérez (1962) | + | + | | + + + + + + +

A fin de año, se mide el éxito obtenido en base a las veces que Juan Pérez aceptó. La recompensa será el gozo de ver en aumento la actividad del hermano.

Puan Pérez tuvo más oportunidades durante 1962 que durante el período 1960-1961.

Se realizó un mejor trabajo durante 1962.

Viendo la tarjeta, uno se da cuenta a simple vista que el hermano se está activando.

Recuerde que no cuenta solamente un cargo en una organización, también toda asignación que se da, como por ejemplo dar la 1ª Oración en la Conferencia de la Rama.

COMO CONOCER A LOS MIEMBROS INACTIVOS Y A LOS ACTIVOS QUE NO TIENEN CARGOS

Sucede que es difícil conocer los deseos, talentos y personalidades de aquellos que asisten pero no los vemos trabajando o de aquellos que ni siquiera vienen. Entonces, ¿cómo aventurarnos a ofrecer un puesto a alguien que no sabemos si le gustará trabajar en eso o no?

Pues bien, he aquí lo que hicieron en cierta rama:

Mandaron a todos los miembros de las listas 2 y 3 una carta en la que se formulaban con mucho tacto, algunas preguntas.

Después de la introducción. las preguntas eran más o menos de esta índole:

1. ¿Le gustaría enseñar?
2. ¿Tiene Ud. talentos musicales o le gusta la música?
3. ¿Le interesan a Ud. los deportes?
4. Si le ayudasen, ¿aceptaría Ud. dirigir una clase?

Luego se les solicitaba devolviesen el formulario lleno.

Y así se pueden hacer infinidad de preguntas como éstas, las que son para el líder muy valiosas. Si Ud. fuera superintendente de la Mutual, ¿no le sería valioso acaso, saber quiénes gustan de los deportes? Claro que sí, porque de entre ellos podría buscar a su director de deportes. Y así es con todo.

ANTES DE SELECCIONAR RECUERDE ESTOS PUNTOS:

- Considere cuántos puestos hay vacantes en la organización o en la rama.
- Considere el número de miembros clasificándolos en ACTIVOS, ACTIVOS SIN CARGO e INACTIVOS.
- Use un método eficiente para emplear principalmente a los ACTIVOS SIN CARGO e INACTIVOS (recuerde lo que hizo la rama en el ejemplo citado).
- Preocúpese que el mismo día de la confirmación, si es posible, le sea dado al hermano recién converso, un cargo.
- Recuerde que el elemento nuevo no acostumbrado todavía a los procedimientos de la Iglesia, debe ocupar cargos que no porque sean "fáciles" son menos importantes: secretariados, director de música, miembro del coro, boy scouts etc.

2 RECLUTAMIENTO

Hay un paso al cual puede llamarse "reclutamiento", que tal vez sea una ayuda de mucho valor en el desarrollo de la habilidad para dirigir. Con frecuencia se coloca a las personas en posiciones que no entienden y para las cuales no están preparadas, o en las cuales no está su corazón. Si una persona emprende su nombramiento con una actitud incorrecta o no está convertido por completo a su trabajo, nuestro propósito es derrotado aún antes de empezar. El que efectúa su obra con renuencia desempeña un trabajo inaceptable. ¡Qué resultados tan diferentes se producen, si el director inteligente dedica un poco más de esfuerzo a esta obra de "reclutar"!

Durante este paso, se debe informar cabalmente al obrero en cuanto a lo que el trabajo va a requerir. No debe pasarse por alto ni considerarse como cosa de poca importancia el asunto del "tiempo", "preparación", "trabajo" u "oportunidad" que su nombramiento le va a exigir. Se puede engendrar la convicción y entusiasmo en el obrero, y establecer un fundamento sólido para su éxito. Debe entender por completo la importancia de su responsabilidad particular. Esta es la ocasión propicia para descubrir si hay objeciones y tratar francamente los problemas por resolver, a fin de llegar a un acuerdo satisfactorio. Este es el momento en que se debe lograr la conformidad de pensamientos. En este reclutamiento es donde se hace la "oferta", y también la "aceptación". Por supuesto, la aceptación debe ser en "firme" y sin muchas reservas.

Si el candidato tiene algún rasgo de carácter o actitud que no convienen a esta obra, o si no quiere desempeñarla, o si no puede darle el tiempo necesario, tal vez no es el hombre indicado. Todas estas cosas deben saberse y arreglarse antes de hacerse el nombramiento. Es preciso que el futuro obrero entienda claramente los siguientes puntos y que se comprometa en firme respecto de cada uno de ellos:

1. Debe entender la oportunidad.
2. Debe entender que va a asumir la responsabilidad completa comprendida en este nombramiento.
3. Debe estar dispuesto a dedicar el tiempo que sea suficiente para planear y preparar, y debe estar presente en todas sus reuniones.

4. Debe entender que la eficacia de cualquier nombramiento de la Iglesia usualmente consiste en mucho trabajo personal e individual.

5. Debe vivir de acuerdo con el Evangelio. Uno no puede enseñar eficazmente lo que no siente y vive adecuadamente.

6. Debe tener el **deseo** de aceptar este llamamiento. El Señor dijo: ..."Si tenéis deseos de servir a Dios sois llamados a la obra". (Doc. y Conv. 4:3). Si no quiere hacerlo, no puede hacerlo. "El deseo es el **piloto** del alma".

7. Ayuda mucho a un obrero el saber anticipadamente que se le exigirá un trabajo bueno, y que habrá vigilancia experta y vigorosa.

A todos les gusta formar parte de un equipo vencedor, uno que tiene elevadas normas y disciplina eficaz. A nadie le agrada asociarse con la indiferencia, la ineficacia, la confusión, el fracaso. Es mucho más fácil "reclutar" gente para un equipo vencedor. Nada es peor para un oficial recién llamado que el que lo entrevista le diga: Bueno hermano, ya irá Ud. sabiendo que es lo que tiene que hacer. ¡¡NO!! Eso está muy mal. Es verdad que el hermano aprenderá siempre mientras esté en el cargo, pero es necesario que al llamarlo le delineemos claramente sus responsabilidades y veamos si no tiene ningún problema que le impida cumplirlas.

ALGUNAS SUGERENCIAS PARA LA ENTREVISTA

1) Haga que la persona se sienta cómoda. Invítela a que se siente, etc.
2) Es conveniente que sólo estén presentes los interesados en el asunto.
3) Deberá ser una entrevista amistosa pero seria y en base a la Inspiración de Dios.
4) Es conveniente no solamente hablar, sino escuchar a la persona de modo de ver si tiene algún problema o pregunta.

RECUERDE ESTOS PUNTOS:

- Llame a los elegidos y entrevístelos.
- Tenga mucho cuidado con esta primera entrevista.
- Averigüe concerniente al deseo de dignidad del individuo y si está arrepentido de cualquier posible error anterior. Vea si le gusta la organización y el puesto.
- Aconséjelo e instrúyalo en sus obligaciones a modo de introducción.

3. INICIACION

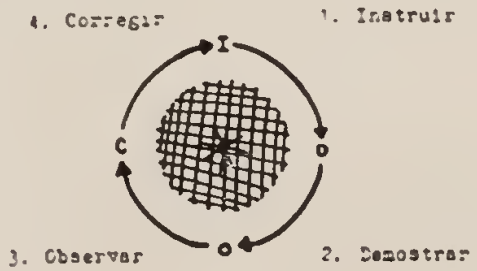
1. El candidato debe ser presentado a la organización donde va a trabajar, a fin de recibir su aprobación y ser autorizado para ocupar su oficio.
2. Se le deben entregar los materiales básicos con los que va a trabajar, por ejemplo:
   A) Un manual.
   B) Material para enseñar, lecciones, suplementos para el maestro, etc.
   C) Facilidades para obtener mapas, grabados, libros u otros materiales relacionados con su trabajo.
3. Debe presentar a los que lo instruirán y vigilarán. Tanto el uno como el otro deben entender desde el principio la naturaleza de esta asociación.
4. Debe ser presentado a su clase o aquellos a quienes presidirá, y se debe establecer un medio adecuado para lograr el respeto mutuo.

RECUERDE ESTOS PUNTOS:

- Preséntelo a sus compañeros de labor y déle la jerarquía apropiada.
- Cuide que entienda muy bien su lugar en cuanto a jurisdicción y autoridad.
- Provéalo de los materiales necesarios: i.e. un manual, mapas, gráficos, fotos, etc.

4. HABILITACION

Se ha dicho que la habilitación es un procedimiento continuo y debe seguir un curso circular, cuya fórmula es la siguiente:



He aquí un ejemplo que le mostrará como se cumple el proceso. Un presidente de rama va a elegir un superintendente para la E. D. y se propone habilitarlo, o sea, darle la habilidad que necesita.

INSTRUCCION

El presidente le da los manuales de la organización y le muestra dónde está la biblioteca de la rama y todos los materiales. Le bosqueja sus obligaciones y le pide que estudie el manual ejecutivo y que si tiene preguntas las apunte y las traiga el próximo domingo.

Cuando llega el domingo, el presidente llama al recién nombrado y le contesta las preguntas que haya traído y le da algunas instrucciones más.

DEMOSTRACION

Ese mismo domingo lo invita a que se siente al frente y observe como dirige él (el presidente) la E. D. A medida que transcurre la reunión, el presidente de la rama va haciéndole notar los detalles. Por ejemplo: le dice: "¿Ve?", los anuncios se hacen siempre al principio Es necesario decir que la Santa Cena es sólo para los miembros, el himno sacramental debe tener un mensaje referente al sacrificio de Cristo", etc.

Luego lo lleva a las diferentes clases y le va indicando el nombre de la misma y las edades que comprende. Luego finalmente lo lleva a los registros de la Escuela Dominical y le muestra cómo deben ser llenados.

Al próximo domingo, ya dirige el superintendente, pero el presidente sigue dándole indicaciones y sugerencias, mostrándole un detalle aquí y otro allá, etc.

OBSERVACION

Luego de 2 ó 3 semanas, el presidente lo deja solo. Pero está observándolo cuidadosamente y anotando sus fallas para poder ayudarlo luego.

CORRECCION

El presidente se reune de vez en cuando con el superintendente y le explica que tales cosas que el está haciendo de cierta manera deben hacerse de otra forma, etc.

Nos damos cuenta que al cabo de 2 meses este superintendente será un magnífico oficial. ¿Debido a qué? Pues a que ese presidente se tomó el tiempo de seguir los pasos debidos.

RECUERDE ESTOS PUNTOS

INSTRUYALO

DEMUESTRELE COMO SE HACE

OBSERVE QUE TAL LO HACE

CORRIJA LAS FALLAS

5. VIGILANCIA

El antiguo concepto de que la manera de instruir a alguien era colocarlo en un trabajo y dejarlo para que "se las arreglase" lo mejor que pudiera, es generalmente inaceptable en nuestra época. Las negociaciones comerciales, gobiernos y otras empresas han descubierto que la "vigilancia constante" de todos, redunda en grandes beneficios. Esto asume una importancia mucho más grande al tratarse de salvar almas.

RECUERDE ESTOS PUNTOS:

- Informes que deben ser estudiados cuidadosamente.
- Visitas a las reuniones y más entrevistas.
- El que se siente vigilado, hace un trabajo más cuidadoso.

6. ESTIMULO

Se ha demostrado que es posible hacer que las llamas de la fe ardan más fervientemente en el corazón humano. El ser humano es más o menos como un termómetro. Su entusiasmo puede estar a cincuenta grados bajo cero, o a noventa grados. El calor, el fervor, siempre se ha usado apropiadamente como figura de dicción para indicar la cualidad de nuestro entusiasmo y actuación. En el Apocalipsis hallamos que S. Juan dice de los laodicenses: "Yo conozco tus obras, que ni eres frío ni caliente". (Apocalipsis 3;15). Puede desarrollarse o encenderse en la gente el fuego del entusiasmo. También puede comunicarse de una persona a otra. Alguien ha dicho: "Un corazón pude inspirar a otros con su fuego".

Este principio encierra un gran poder. La habilidad para impulsar a la personalidad humana su aspecto **espiritual,** es probablemente la habilidad más útil del mundo.

RECUERDE ESTOS PUNTOS:

- Reunirlos de vez en cuando y explicar nuevos programas.
- Dar el ejemplo.
- Irradiar entusiasmo

Deben estudiarse y ponerse por obra constante los pasos anteriores. Mediante el uso eficaz de este sistema podremos ayudarnos a nosotros mismos a desarrollar una habilidad inspirada para dirigir, y ésta puede resultar en una influencia mayor para hacer bien en el mundo.

LOS LIDERES DE LA IGLESIA Y LA COMUNICACION

R. Wayne Pace

El término comunicación abarca una zona vasta y variada de la experiencia humana. La importancia de la comunicación en cualquier tarea humana apenas necesita demostración. Es bastante obvio que los componentes de una sociedad deben utilizar alguna forma de comunicación para continuar aunque sean en un mínimo de existencia. Unamos esto con el hecho de que la comunicación es probablemente el medio más importante para influir ya sea al bien o al mal que pueda surgir en nuestros días, y comprenderemos la importancia crucial de la comunicación en la vida de los miembros de la Iglesia, tanto como en los de la sociedad en general. Aún hoy el panorama local, nacional e internacional bulle con gente ansiosa directa o indirectamente por facilitar y mejorar la comunicación con propósitos tanto insidiosos como virtuosos.

La médula de una dirección y administración sanas es la comunicación eficaz. La mejor medida de la eficacia de cualquier organización, dicen muchos analizadores, es la efectividad de la comunicación dentro de la misma. Lo que es verdadero para los negocios lo es para las organizaciones de la Iglesia, ya que son estructuras análogas en que ambas demandan buena comunicación para coordinar eficazmente las actividades de los miembros para lograr sus metas. Las deducciones son de dos clases:

1) Los líderes que están al tanto de sus responsabilidades en cuanto a comunicación pueden establecer una atmósfera que permita una comunicación efectiva.

2) Cada líder puede hacer un esfuerzo consciente para desarrollar las técnicas y adquirir las habilidades para comunicar eficazmente.

Teniendo en mente estas deducciones, volvámonos por unos momentos a algunas consideraciones básicas acerca del rol de la comunicación en una organización. A veces pensamos en comunicación meramente en términos de los medios personales empleados en comunicación, vg. expresiones vocales, acciones corporales, uso del lenguaje y otros, o la hemos considerado en términos de diferentes formas de comunicación, vg. discursos, discusión, debate, o lectura. Sin embargo cuando miramos la comunicación en una organización, debemos estar

al tanto de que por lo menos faltan 2 elementos cuando llegamos a considerar la comunicación como se expresa más arriba: (1) Pasamos por alto el hecho de que la comunicación comprende tanto **el enviar como el recibir mensajes**, no tan sólo enviarlos; por eso la necesidad de mejorar los hábitos de observación y de escuchar, tanto como otras habilidades, a menudo se ignora; (2) No nos damos cuenta de que en una organización cada individuo es un canal en potencia a través del cual fluyen los mensajes, no solamente uno que recibe o envía, sino que al mismo tiempo recibe y envía; por ejemplo, una serie de situaciones típicas de comunicación en la que los indivduos actúan como receptores y emisores, tiene lugar cuando un líder de estaca da un mensaje a los líderes de barrio. Estos lo llevan a sus respectivos barrios, y lo envían a los miembros en particular quienes a su vez lo llevan a sus hogares. Un sólo mensaje puede entonces ser enviado, recibido, llevado, enviado y recibido por varias personas por los canales de comunicación en camino a su destino. Cuando analizamos la comunicación en una organización nos concierne el proceso por el cual los mensajes (o el significado) van de una posición a otra y de persona en persona en la estructura de la organización.

Consideremos alguno de los prerequisitos necesarios para que el líder de cualquier organización pueda esperar tener un sistema eficiente de comunicación.

Cinco características merecen nuestra atención:

1) **Los canales de comunicación deben conocerse definidamente.** Una organización eficiente exige que cada miembro conozca quien está en su "línea de mando", esto es a quiénes deben ser dirigidos y de quién se deben esperar los mensajes. Nada facilita la confusión más que no conocer los canales de comunicación. Muchas veces se da por sentado que "todos conocen" cuáles son ellos y nunca nada es dicho ni hecho. Sin embargo, en realidad, los oficiales de los barrios, ramas, estacas y distritos recién nombrados, no conocen a veces frente a quién son responsables; por ejemplo, si no se les informa explícitamente, los maestros de las organizaciones de la AMM a menudo ignoran a quien deben ir por ayuda. Siempre compensa tomarse un poco de tiempo extra para revisar las relaciones estructurales de su organización para las nuevas personas. La recompensa se verá grande

mente en el operar eficiente, en una confianza renovada y en ausencia de confusión. Asegúrese que los canales de comunicación se conozcan.

2) Un canal formal de comunicación debe llegarle a cada miembro de la organización. Ya que una organización consiste en relaciones entre unidades de comunicación (una persona en una posición), es fundamental que cada miembro tenga algún puesto en la organización. Se les urge continuamente a los quórumes del sacerdocio a que vean que cada miembro tenga un cargo. Parece ser un intento audaz el poner a cada miembro en un canal formal de comunicación, de dar a todos los miembros alguna conexión concreta con la organización.

Como cabeza de una organización, una de sus responsabilidades mayores es ver que cada uno tenga puesto. Puede hacer un diagrama de todos los puestos de su organización (anótelos en un papel, en blanco y negro), compare entonces los puestos con los individuos. Si hay más puestos que personas en la organización Ud. está a salvo. si por el contrario hay más personas que cargos, alguien está siendo dejado fuera, y eso es malo.

Además, si Ud. está organizando una actividad, utilice el mismo principio: vea que cada individuo involucrado esté ligado a ella por un canal formal de comunicación, entonces haga conocer esos canales, anuncie quién es el presidente, quiénes sus asistentes y ante quién es responsable cada persona. Ud. tendrá una organización mucho más eficiente, que andará como sobre ruedas y además de elevado ánimo.

3) Las líneas de comunicación deben ser tan directas o cortas como sea posible. Aquí, la premisa básica, es que la línea más corta es probablemente la más eficiente; en un mensaje hay menos distorsión y malos entendidos cuando es menor el número de personas que lo envían y lo reciben. Muchas veces en el trabajo del Sacerdocio, por ejemplo, un quórum patrocinará una actividad, y el Presidente asignará comités para tareas especiales que harán el trabajo. Desafortunadamente, los informes de progreso van primero al director de trabajo, luego al subdirector de uno de los comités permanentes, después al director de uno de estos, antes que el Presidente o el quórum como grupo tenga acceso a la información. Cada una de las "unidades de comunicación' a través de las cuales debe ir el mensaje, filtran, tamizan y cambian el mensaje de acuerdo a su personalidad y puntos de vista. La naturaleza de aquellos que constituyen las uni-

dades, su capacidad de comprensión, sus intereses personales y el deseo de interpretar, deforman a menudo el mensaje. El que recibe el mensaje piensa acerca de él, y está deseando expresar su opinión, su interpretación personal del mensaje la cual a su vez se integrarán dentro del mismo, contribuyendo a sí a su distorsión.

Además las unidades de comunicación demoran el fluir de los mensajes de la cabeza de la organización a sus miembros y viceversa. Trate de mantener los canales de comunicación tan cortos como sea posible.

4) Por lo general, debe usarse la línea completa de comunicación. Hacer "corto circuitos" en los canales de comunicación es una mala costumbre. Nada exaspera más que un superior omita su posición para decirle a aquellos que son responsables ante Ud. qué es lo que deben hacer. Nada destruye el respeto y la confianza tan rápidamente como ser "salteado" en el canal de comunicación. La regla debe ser siempre diseminar la información muy rígidamente a través de la línea entera de comunicación, aún cuando parezca que se mueve lentamente.

Ud. puede haber estado involucrado en el tipo de omisión ilustrado por esta anécdota: El canal de comunicación de actividades de la Mesa Directiva de la AMMMJ de la estaca es algo así, Presidenta de la Mesa, Consejera de actividades, directora de espigadoras, líder de la clase de espigadoras del barrio, y las espigadoras del barrio. Los mensajes deben proceder de arriba hacia abajo y volver en su orden inverso. En una estaca se decidió que las Espigadoras querían una actividad de tipo social. Sin consultar a la directora de Espigadoras de la estaca, la consejera de actividades de la AMMMJ de la estaca procedió rápidamente a organizar un campamento para las muchachas. Estaban ya casi completados los preparativos antes de que la directora de espigadoras de la estaca se apercibiera del plan. Inmediatamente se opuso a la idea y canceló la salida. Un serio conflicto surgió del asunto, todo innecesariamente. El canal completo de comunicación desde la presidenta de la AMMMJ de la estaca hasta las Espigadoras del barrio debió haberse usado.

5) Las personas que trabajan en posiciones claves de comunicación deben ser competentes. Esto sugiere que los líderes y oficiales

tienen la responsabilidad de llegar a ser comunicadores más eficientes. Es obvio que la cualidad de la comunicación a través de toda la organización se ve afectada por el ejemplo de comunicación que den los líderes. Las violaciones de los principios de comunicación pueden dar lugar a malos entendidos. Es responsabilidad de los líderes el preservar la verdad y comunicar la verdad competentemente. Los hermanos y hermanas interesados en ejemplarizar sus llamamientos tratarán de mejorar sus habilidades de comunicación en cada oportunidad.

Consideramos ahora algunas de las actitudes y costumbres específicas que contribuyen a mantener un sistema de comunicación eficiente. Los líderes conscientes deberían:

1. **Desear buena comunicación.** Toda decisión tiene un ángulo de comunicación. Preocúpese por establecer el clima apropiado para una comunicación eficaz y trate de asegurar un programa de comunicación adecuado en su organización. Busque constantemente formas de mejorar los procedimientos y técnicas de comunicación empleados por Ud. y los miembros de su organización.

2. **Dar énfasis al contacto cara a cara y a las comunicaciones orales tanto como se pueda.** Los miembros de una organización generalmente prefieren la atmósfera personal que emana de las reuniones cara a cara más que las cartas o notas impersonales. Una razón de esto es la oportunidad que presenta la comunicación cara a cara para ver oir y sentir el contenido emocional de los mensajes tanto como el significado, es decir, que por lo general se entiende mejor lo que otra persona quiere decir si se pueden ver sus acciones corporales y se oye el tono de su voz. En otras palabras, los mensajes no verbales, tienen una influencia importante sobre los mensajes verbales. Reuniéndose cara a cara con los miembros de su organización, se les da la oportunidad de verificar la consistencia de sus palabras y sus acciones, y Ud. tiene la oportunidad de recibir mensajes de ellos. Esto debería decirle a Ud. por supuesto, que mejorando sus hábitos de escuchar y observar Ud. llega a ser un mejor comunicador y líder.

3. **Adquirir el hábito de ver el punto de vista de la otra persona.** Demasiados líderes no reconocen o ignoran el hecho de que la comprensión y la aceptación de ideas y sugerencias por parte de una persona depende a menudo de su propia posición en la organización.

¿Quién es él? ¿Cuál es su perspectiva de acuerdo a su posición en esta organización? Las respuestas a estas preguntas le ayudarán a ver el punto de vista de la otra persona y lo hará a Ud. más capaz de comunicarse con él.

4. **Dar las razones de los planes, instrucciones y normas que se emitan.** Todo líder desea seguidores deseosos y cooperadores. Sin embargo nada descorazona más a los miembros inteligentes de una organización que el líder suponga que ellos deben aceptar las instrucciones y asignaciones sin que se explique la razón. Un modo de alentar la cooperación es dejar saber a los miembros por adelantado, y entonces darle muchas razones sobre las asignaciones y cambios. Desarrolle un espíritu de "poder con" en lugar de "poder sobre" la gente, buscando su apoyo.

5. **Alentar tanta participación y discusión como sea posible.** Verifique que los canales de comunicación estén realmente abiertos. Esto quiere decir que Ud. debe buscar desear conscientemente las ideas y la ayuda de los miembros —que ellos puedan enviarle mensajes. Haga que les sea fácil a los miembros de su organización traerle a Ud. ideas, sugerencias y preguntas. Sea accesible— trate de estar donde la gente pueda verlo y reunirse con Ud. Entonces, escúchela. Tenga el deseo de contestar preguntas y de admitir errores.

6. **Hacer saber a los subordinados en qué posición están.** No sea de "boca cerrada" ya sea sobre alabanzas o correcciones. Por lo general, sin embargo, no alabe o corrija a un miembro de su organización en público. Cuando Ud. corrige a un hombre en público, baja Ud. tanto su prestigio y respeto propio como el respeto de otros hacia Ud. Por otra parte, el elogio frecuente puede turbar a un hombre ya que quizás él y los que lo rodean pueden no creer que el elogio es justificado. Un reconocimiento apropiado por un buen trabajo realizado es naturalmente parte de una buena dirección. Elogie y corrija pero hágalo en privado.

7. **Preservar el ego del comunicante.** Haga fácil para la otra persona el mantener su amor propio. Este principio se aplica más a menudo en el proceso de mantener la disciplina en una organización. Usualmente hay razones poderosas por las cuales un individuo desobedece o no logra completar una asignación. Cuando algo marcha mal, el buen líder tomará aparte a la persona que es aparentemente res-

ponsable y en lugar de "echárselo a la cara" le pedirá que explique cómo fue hecho el error y cómo puede evitarse la próxima vez. Permítale que haga una explicación completa y que defienda su posición. Sobre todo, escuche y acepte sus razones y luego trate de corregir la situación con él.

8. Utilizar una variedad amplia de medios, formas y técnicas de comunicación. Algunos de nosotros podemos pensar que un anuncio en una reunión es la única forma de comunicación que necesitamos usar para mantener a los miembros de nuestra organización informados, cooperando y trabajando eficientemente. Este no es el caso. todo medio disponible debería ser empleado. Los boletines especiales mimeografiados, cartas, diarios de los barrios, entrevistas personales, contactos diarios, reuniones, llamadas telefónicas, son solamente algunas de las maneras con las cuales la cabeza de una organización puede comunicarse con sus miembros. Como líder alerta Ud. pensará en muchas técnicas más para comunicarse con los miembros de su organización.

9. Preparar y planear las comunicaciones por adelantado. Esto se aplica a toda técnica de comunicación que Ud. emplee. Cuan a menudo oimos la crítica de que los oradores, presidentes de comités, y otros líderes responsables están totalmente faltos de preparación. La falta de preparación caracteriza a tantos líderes que aún la cantidad más pequeña de planteamiento es tenida como una aventura por zonas desconocidas. Tanto las comunicaciones orales cara a cara aparentemente simples, como las comunicaciones escritas sumamente complejas deben ser planeadas por adelantado cuidadosamente; por ejemplo, se debe ejercer cuidado en redactar los anuncios concisa y claramente. Muchas veces surgen malentendidos por anuncios dados apresuradamente en las reuniones. No sea descuidado con el tiempo y esfuerzo de sus oyentes. Evite las comunicaciones impulsivas.

Aunque esta lista pudiera expandirse, estas sugerencias, si se aplican conscientemente, pueden mejorar decididamente la calidad de la comunicación en nuestras organizaciones. No podemos volver nuestras espaldas al hecho de que una mejor comunicación constituye un desafío que los líderes en todas partes deben enfrentar. Los que no se dan cuenta de su responsabilidad de comunicación no pueden esperar fomentar el trabajo al cual han sido llamados. En otras palabras, no podemos magnificar plenamente nuestro llamamiento como líderes

si no logramos establecer un clima para una comunicación eficaz en nuestras organizaciones dando un ejemplo debido o si no logramos adquirir las habilidades necesarias para comunicar eficazmente nosotros mismos.

TECNICAS DE COMUNICACION

La manera en la que Ud. se comunique con la gente tiene mucho que ver con la manera en que ella cooperará con Ud. en la solución de los problemas mutuos. En el nivel más simple, las personas no se comprenden unas a otras porque sus mensajes no son claros. Hasta cierto grado, —pero en un grado importante— la falta de claridad es el resultado del pobre manejo de las técnicas de comunicación. No olvide por un instante, sin embargo, que el hablar y el escribir claramente son el resultado de un pensamiento claro.

CONTROLANDO EL PROPOSITO Y LAS IDEAS CLAVES

El mejor consejo que puedo ofrecerle sobre cómo preparar una comunicación extensa es el de trabajar en el análisis del material hasta que pueda ofrecer el propósito controlador en una sola frase y las ideas claves en tres o cuatro más. No diré que se prepare a decir un discurso o a escribir un artículo cuando pueda poner la esencia del asunto en una tarjeta de 3x5, pero sí le diré que no se encuentra Ud. preparado hasta que pueda hacerlo.

Me parece a mí que la mayoría de los escritores y oradores no profesionales reducen la eficiencia de su comunicación a dos maneras comunes: a) hacen demasiadas aseveraciones generales y no las desarrollan con suficientes pruebas de ejemplos ilustrativos; b) presentan la información sin mantener su significado constante ante el receptor.

Si tiene usted funcionando en su propia mente un cuadro 1-2-3 de sus pensamientos tan simple como el dibujo que un niño hace de su maestro, tiene usted alguna oportunidad de transferir a la mente de otra persona el concepto total de su mensaje con una correcta noción de las partes fundamentales. El poder hacerlo así es un logro. La mayoría de las mentes, me temo yo, se descarrían demasiado y no pueden más que entresacar unos cuantos fragmentos interesantes en una comunicación extensa. Usted debe imponer el diseño de su mensaje como un hierro de herrar ganado. El empezar a describir o a hablar si tal diseño es tan futil como salivar desde el último piso del Empire State Building.

ANALISIS VISUAL

En seguida, ahorrará Ud. una gran cantidad de tiempo y agudizará su habilidad analítica delineando todos los escritos y conversaciones extensas. Una vez que tal análisis por escrito se convierta en hábito, puede usted empezar a confiar en los resultados de su comunicación. El resumen tradicional que se hace en las universidades me parece a mí de lo mejor porque convierte en algo visual la lógica de su pensamiento... lo que es más importante, menos importante y aún más subordinado:

I. Primera idea principal

A) Primera idea subordinada a la primera idea principal

1. Datos en apoyo de lo anterior

2. .....

B) Segunda idea subordinada a la primera idea principal (etc.

II. Segunda idea principal
(etc.)

III. Tercera idea principal
(etc.)

Tal arreglo es infinitamente mejor que un largo 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, porque esa clase de lista fracasa en mostrar el desarrollo lógico de sus ideas. Pocos problemas tienen más de tres o cuatro aspectos fundamentales. Estas son, por lo común, las preguntas cruciales que hay que contestar.

TRES REGLAS PARA UN ESTILO MODERNO

Por medio de cartas, memorándums, contratos, informes, anuncios. un día sí y otro también, usted trata de llegar a las mentes de otras personas acerca de sus problemas comunes por medio de la palabra impresa y a máquina. La manera como use las palabras según la técnica fraseológica es su estilo. Si Ud. observa tres reglas generales puede usted estar seguro de no errar durante mucho tiempo:

a) Escriba sentencias cortas. b) Use lenguaje llano. c) Corrija.

Escriba cláusulas cortas. Empiece con la materia real... aquello

de lo que usted hable... diga algo definido acerca de ella y deténgase. Luego empiece otra frase de la misma clase. En su forma peor, esta fórmula producirá oraciones muy recortadas. Sin embargo, serán claras. La brevedad de las cláusulas puede ampliarse un poco con una pequeña revisión. El perfil de una cláusula que comunique directamente debería ser lo más aproximado a una línea recta. No debe ser el camino lleno de vueltas, de un perro levantando el rastro de un zorro. Las cláusulas en línea recta requieren poca puntuación y son fáciles de leer en voz alta. Las cláusulas de este párrafo muestran lo que quiero decir.

Un lenguaje llano. Use palabras sencillas y comunes... las que utiliza usted al hablar. Diga: "Le estoy escribiendo acerca de la piscina que debe estar terminada antes de setiembre", en lugar de "Me estoy dirigiendo a usted en relación con la piscina de natación que deberá erigirse en una fecha anterior a la del mes de setiembre".

Corrija: Un estilo claro resulta sólo después de mucha y dolorosa experiencia.. Todo intento inicial es demasiado largo e imperfecto. Ud. tiene que dar por sentado que tendrá que estar puliendo sus cláusulas con tanta paciencia como un ebanista lija la cubierta de una mesa. Sus esfuerzos, para que sus cláusulas resulten limpias y ligeras y no confusas y pesadas, debe ser riguroso. Por esta razón debe escribir todos sus borradores, excepto el final, con gran cantidad de espacios para poder hacer correcciones. Al corregir una copia, su mira es la de mejorar la claridad de su mensaje haciendo la fraseología más simple, usando menos palabras y haciendo que éstas sean más precisas.

Como la manguera de un jardinero, mientras más larga sea la cláusula, más es de esperarse que contenga muchas vueltas. Las cláusulas subordinadas, las construcciones de participios y los conjuntos entre paréntesis tienden a interrumpir el flujo recto del pensamiento. La necesidad de separarlas por medio de la puntuación es una advertencia de posibles vueltas. Tenga cuidado con la palabra **cual**. Algunas veces echa a perder el mensaje porque no tiene antecedentes y, por lo tanto, crea ambigüedad. Frecuentemente es la señal de una vuelta forzada que está dando el que escribe porque su pensamiento no es directo. Observe siempre una vigilancia estricta sobre "cual" al estar corrigiendo.

El estilo moderno no tolera la decoración superflua o el exceso de palabrerío. La retórica del pasado está tan fuera de moda como una bigotera. La gente ocupada no tiene tiempo de leer muchos y extensos párrafos de escritura. Todo el mundo trata de espigar entre lo que tiene que leer "para ver si hay algo importante". La piadosa resolución de leer cuidadosamente "cuando haya más tiempo" raramente es llevada a cabo. De hecho, tan desconcertante como el encontrar una lagartija en su cama es el descubrimiento de que muchísima gente con la que usted trabaja pasa muchas angustias hasta para entender el lenguaje común y corriente.

RECALCANDO SUS PUNTOS

Cuando presente usted su mensaje, haga que las ideas fundamentales canten. Si está Ud. escribiendo puede numerarlas, subrayarlas o ponerlas con mayúsculas, bastardilla o en letra de imprenta. Si está usted hablando, use su voz o sus ayudas audio-visuales para imprimir énfasis. Trate de encontrar una frase clave que resuma netamente su idea. Repítala tantas veces como sea necesario. No permita que sus ideas fundamentales resbalen sin ser notadas o queden sepultadas bajo grandes cantidades de ideas subordinadas.

Entre en materia rápidamente. Evite las amplias alas de la "introducción" que se enseña en las escuelas. Muchas veces puede usted decir desde el primer párrafo qué acción desea, a qué conclusión ha llegado o qué recomendación desearía hacer. A todo lo largo de su exposición use señales claras que hagan sonar la campana cuando esté usted derivando de una idea principal a otra. Use frases tradicionales tales como: "La tercera razón por la que recomiendo la reducción de los impuestos..." Haga notar el salto de una idea a otra por medio de palabras como **pero, sin embargo, aún, entonces, por lo tanto, finalmente** y por frases como **por otra parte, el siguiente punto y resumiendo.** El resumir concisamente lo que ha dicho es siempre de una gran ayuda para la comprensión.

ESCUCHANDO CREADORAMENTE

El saber escuchar es parte de la comunicación. Es una lástima que la mayoría de nosotros lo hagamos tan defectuosamente. Cultive, como técnica, el saber escuchar... aprenda realmente a escuchar.

Antes que nada, el saber escuchar bien significa el estarse callado mientras la otra persona le está hablando. La universal rudeza americana de intervenir antes de que la otra persona haya terminado de hablar es algo más que simples malas maneras. Es un método seguríssimo de errar el punto y desperdiciar el tiempo de todos tratando de resolver un problema que no está ahí. Invariablemente, tendrá usted que hacer preguntas antes de poder tener una completa declaración del problema. Insista en escuchar todo el problema antes de que desperdicie su tiempo tratando de resolverlo.

El escuchar es algo más que estar en silencio. Es todo una insolencia el estar manipulando algo, el dejar que su mirada divague o el bostezar cuando ya ha acordado Ud. conceder el tiempo necesario a aquel que se le presente con un problema para su solución. Si el problema es importante para Ud. o para la organización que representa, no está usted desempeñando bien su trabajo. Ya ha dedicado dicho tiempo para tal problema y es tarea suya el trabajar en él durante ese período. Si la otra persona es inepta o aburrida tal vez sea culpa de usted el haberle concedido dicho tiempo, pero mientras él sea su huésped puede usted, por lo menos, ser cortés. Sólo la arrogancia o la estupidez permitirán que usted desperdicie su tiempo no escuchando. El escuchar es un acto creador. Es un acto de participación. Lo que otra persona le esté diciendo a usted puede estar un poco equivocado, pero puede servirle para centrar su pensamiento y empujarlo hacia la solución del problema que tiene entre manos.

El saber escuchar creadoramente exige visión interior para determinar qué es lo que hay en el pensamiento de la otra persona mientras le está hablando. El escuchar lo que ella le diga es sólo parte de la participación de usted en la comunicación que está teniendo lugar. Mientras ella le está diciendo a usted cierto número de cosas, tal vez, inconscientemente, le está haciendo saber que no está muy segura de su posición respecto a usted. Mentalmente, usted toma nota a fin de crear oportunidades de trabajar con ella más frecuentemente. Quizás su falla en apoderarse del problema que está discutiendo le demuestra que ha errado, usted mismo, en un previo trabajo de comunicación y puede ser una advertencia de que también ha fallado en forma semejante al tratar con otras personas. Más que nada, al escuchar con habilidad se trata de distinguir lo que la otra persona **desea** decirle a usted. La convicción del sincero interés que usted ge-

nera escuchando paciente y atentamente hará más para animar a otros a que revelen sus problemas reales. Los ayudará a comprenderlos, analizarlos y resolverlos por ellos mismos.

HABITOS QUE DEBEN EVITARSE

El primero de los hábitos malos es fingir atención. Mirar al maestro pero estar pensando en una cita que tenemos para esta tarde, una combinación comercial que requiere estudio, o el asado que tenemos en el horno. Cuando fingimos atención, por supuesto que sólo nos engañamos a nosotros mismos; nos engañamos a costa de una oportunidad para crecer y desarrollarnos.

El permitir que situaciones externas arrastren nuestros pensamientos de la materia que estamos discutiendo, muestra nuestra falta de disciplina interior. Un coche que pasa por la calle, una muchacha linda que camina por la vereda, el golpear de un martinete, el susurro de un estudiante, el traje del maestro, las nubes esparciéndose y amontonándose en el cielo, y mil otras cosas pueden llevar nuestra mente a kilómetros de la lección. De nuevo, esta falta de dominio propio nos impide aprovechar una ocasión real para aprender.

Otro hábito malo que debemos doblegar es el rehuir el esfuerzo para escuchar. Muchos jóvenes han perdido la oportunidad de tener su círculo de reflexión ensanchado porque desviaron la atención cuando se han dado cuenta que debían poner cierta cantidad de energía para poder aprovechar de lo que estaban escuchando. Es obvio que esto no es sino una manera de rehuir la responsabilidad propia.

Fingir atención, permitir que las situaciones exteriores nos distraigan y evitar el esfuerzo cuando tenemos que escuchar, no son los únicos hábitos malos que tenemos que corregir. Dejar de lado un tema antes de tiempo como falto de interés, es uno de los peores de nuestros hábitos. Con frecuencia cerramos nuestras mentes a inmensas áreas del conocimiento humano que hemos dejado a un lado como sin valor o sin interés. La mente, se nos ha dicho, es como el paracaídas: no sirve para nada, si no está abierto. Debemos estar dispuestos a escuchar a cada uno de los que han sido llamados a ensenar. Con toda seguridad podemos aprender de todos los hombres, porque cada hombre nos es superior en algún aspecto.

También extravía nuestra atención de la lección el criticar la presencia física del maestro y la manera de presentar la lección. Exige una buena dosis de dominio pasar por alto las imperfecciones en la pronunciación, la mala gramática, la débil estructura de las frases, y el mal semblante y el descargo en el vestir de la gente. Pero, tenemos que recordar lo que Percy Shelley escribió en su Soneto: "Grandeza Política": "... El hombre, que quiera ser hombre, debe regir el imperio de si mismo, en esto debe ser supremo..."

Una vez conquistados estos cinco malos hábitos, estaremos en camino de poder desarrollar nuestra habilidad para llegar a saber escuchar bien. Tenemos que darnos cuenta, empero, que se pueden desarrollar otras muchas habilidades para conseguir que el tiempo de estudiar sea algo más que un tiempo del que sacamos provecho a paso de caracol.

RECUERDE ESTOS PUNTOS:

El hablar y el escribir con claridad son el resultado de un pensamiento claro.

Usted no se encuentra listo para decir un discurso o escribir un artículo hasta no poder poner la esencia del asunto en una tarjeta de 3x5 cm.

Dé el concepto total de su mensaje con una idea correcta de las partes fundamentales. Imponga el diseño de su mensaje como un hierro de marcar ganado.

El resumen tradicional universitario convierte en algo visual la lógica de su pensamiento.

Las reglas para desarrollar un buen estilo moderno son: a) escribir frases cortas, b) usar lenguaje llano y c) corregir.

Para comunicarse con gente muy ocupada, usted debe corregir sus frases hasta que sean tensas y ligeras y no sinuosas y cansadas.

Haga cantar a sus ideas. Haga sonar una campana cuando pase de una idea a otra.

El escuchar forma parte de la comunicación. Insista en escuchar todo el problema antes de reaccionar.

El escuchar creadoramente es el tiempo que emplea la visión interior para descubrir lo que la gente desea decirle a usted, para observarla, para obtener pistas que ayuden a su propio pensamiento y para animar a los demás a que resuelvan sus propios problemas.

SUGERENCIAS ESPECIALES

TENGA E IRRADIE ENTUSIASMO

Muchas de las empresas que los hombres inician perecen por falta de entusiasmo. En la Iglesia pasa lo mismo: el buen líder debe tener entusiasmo por la obra que está a su cargo y debe irradiar ese entusiasmo a los que trabajan con él. El entusiasmo viene después que uno ESTUDIA y COMPRENDE la tarea que tiene asignada y ORA al Señor.

NO FIRME MAS LOS INFORMES...

...sin antes haberlos estudiado cuidadosamente! Los informes son para mantener al director de la organización al tanto de los progresos y fallas de la misma. Por lo tanto: ESTUDIELOS Y ANALICELOS.

CALENDARIO

Ud. tiene muchos compromisos y cosas que recordar (reuniones, visitas, entrevistas, etc.)

Haga un CALENDARIO como el que aquí se detalla.

Puede hacerlo del tamaño de medio pliego de cartulina tamaño corriente, o de 40 por 60 cm.

Tome siete partes iguales por un lado y cinco por otro y luego trace los cuadrados como indica la figura.

L	M	M	J	V	S	D
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

Haga uno para los 4 meses próximos y manténgalo al día. Anote en los cuadrados todos sus compromisos y tenga este calendario cerca de su escritorio y a la vista.

CARTELERA

Esta es una de sus ayudas más grandes.

Coloque en ella con chinches lo siguiente: 1) los programas que va a llevar a cabo; 2) el CALENDARIO; 3) cosas que deba tener siempre presente como por ejemplo: instrucciones de la Primera Presidencia, de la Presidencia de la Misión y del Distrito, etc.; 4) esquemas de las organizaciones; etc.

ARCHIVO

Alguien dijo que el hombre tiene algo de urraca porque guarda todo.

Mantenga su archivo al día y encontrará siempre lo que desea, cuando lo necesite. Si ya dispone de un sistema tanto mejor; si no, idee uno que le permita tener sus materiales en orden y clasificados.

Si tiene la costumbre de hacer "limpiezas generales" de vez en cuando, relea cuidadosamente todo lo que va a tirar, no sea que pierda algo de verdadera importancia.

ANOTE SIEMPRE TODAS LAS IDEAS

Decía Dale Carnegie, un famoso orador, que debemos anotar todas las ideas que nos vienen a la mente a menos que queramos correr el riesgo de olvidarlas. Aunque estemos acostados por la noche si surge una buena idea, debemos, dice levantarnos y anotarla. ANOTE SIEMPRE TODAS SUS IDEAS.

DISCULPE, ME OLVIDE

¿Cuántas veces ha dicho u oído esa frase? Para no olvidarse, Ud. deberá tener una libreta o agenda "tipo horario perpetua" por ejemplo, y apuntar en ella TODAS sus citas. Sólo si apunta TODAS y si mira la libreta TODOS los días al levantarse, nunca tendrá que decir: me olvidé. NO ES SUFICIENTE ANOTARLO EN CUALQUIER PAPEL que puede perderse.

ORDEN ES PROGRESO

Si como líder Ud. no tiene orden, será un fracaso. Es interesante usar carpetas donde poder poner las cartas y otros materiales recibidos clasificados según los asuntos que traten. De todas maneras, Ud. debe cuidarse de NUNCA PONER TODOS SUS MATERIALES MEZCLADOS (véase ARCHIVO en esta misma sección).

UN BUEN LIDER ESTA 15 MINUTOS ANTES

La puntualidad es esencial en un buen líder. Ud. debe ganar la reputación de ser puntual. Si tiene que dirigir una reunión, esté allí quince minutos antes por lo menos. Si lo han citado, llegue cinco minutos antes. RECUERDE. SEA PUNTUAL.

NUNCA CONVOQUE UNA REUNION A MENOS QUE SEA NECESARIO

En la Iglesia se realizan muchas reuniones, millones de reuniones. Se supone que todas ellas tienen un fin determinado de antemano. Si Ud. convoca una reunión sin tener planeado lo que se va a tratar, ésta resultará una pérdida de tiempo. Muchas veces, además, Ud. puede evitar la reunión enviando una carta que explique lo que Ud. quiere, ahorrándole a sus compañeros una pérdida de tiempo. De todas maneras, es mejor que diga algo por escrito que embarcarse en una discusión inútil en una reunión que no ha sido planeada.

AUNQUE ESTE UD. SOLO, COMIENCE EN HORA

No es para tanto, pero si la reunión ha sido fijada para las 18 horas, pues empiece a las 18 y no a las 18:5. El empezar tarde tiene consecuencias desastrosas y dobles: 1) Anima a los que llegan siempre tarde a que lo sigan haciendo y 2) Desanima a los que llegan temprano ya que ven la inutilidad de su esfuerzo.

TIPOS DE REUNIONES DE LA IGLESIA

ASAMBLEA	INSTRUCCION	CONCILIO
	Contribución verbal	
		del grupo
Contribución verbal de	**los líderes**	

Auditorios o congregaciones de 100 o más personas caracterizan esta reunión. La gente asiste con propósitos de adoración información e inspiración.

Aparte del canto de la congregación y otras actividades relacionadas, casi todas las contribuciones verbales son hechas por músicos y oradores especiales.

(Reuniones de ayuno y testimonios son una excepción). Este tipo de reunión supone que la congregación tiene un conocimiento básico y los líderes u oradores poseen habilidades, técnicas, información especial o mensajes. Esta suposición tiene implicaciones de gran peso para oradores y organizadores. La carga descansa sobre ellos para llevar a cabo esta obligación de un mensaje especial.

— Conferencias sobre la base de toda la Iglesia.

Estaca o Barrio.

Esta es una reunión donde asisten menos de 100 personas y sería ideal que no más de 40 miembros sean enseñados a la vez, sobre cómo hacer algo. Debe ser más pequeña que la de tipo asamblea pues los procedimientos deben ser enseñados, operaciones demostradas, puntos de doctrina visualizados y habilidades y aptitudes desarrolladas. El tiempo usado en hablar, demostrar y practicar es alrededor de un 50-50 % entre el líder y el grupo. Debe proveerse tiempo para preguntas y para la participación del que aprende. Se supone que hay un cuerpo conocido de habilidades y aptitudes que pueden ser aprendidas por el grupo.

— Sesiones de instrucción de convenciones, institutos y reuniones de liderismo de las auxiliares y otras organizaciones.

— Reuniones caseras y grupos de estudios de los misioneros, charlas fogoneras.

La reunión de Concilio es pequeña, asistiendo desde dos hasta 30 participantes.

Según los procedimientos son desarrollados, los problemas son considerados, las ideas y opiniones son intercambiadas, los programas son formulados, el pensamiento creativo es estimulado, y el juicio ejercitado. Se espera que el líder haga relativamente un número pequeño de contribuciones verbales. Su mayor responsabilidad es la de estimular al grupo a planear, considerar problemas y rendir sanos juicios.

Se supone que los participantes tienen autoridad, aptitudes, experiencias, entrenamiento y conocimiento necesario para llegar a decisiones directas y correctas.

— Reuniones de Concilio de los oficiales ejecutivos en las Autoridades Generales; las Presidencias de los quorumes del Sacerdocio, de la Estaca, de la Misión,

— Reuniones Sacramentales.

— Partes de reuniones, Asambleas de Org. Auxiliares y convenciones auxiliares, institutos y reuniones de liderismo.

— Partes de reuniones de Asamblea de Sacerdocio.

— Funerales, dedicaciones, conmemoraciones, y y otras asambleas especiales.

— Todas las reuniones de preparación donde el objetivo es el de entrenamiento.

NOTA: sólo la situación del maestro de clase está relacionada con este tipo de reunión, pero bajo nuestra definición no está incluído en ninguna de las tres clasificaciones dadas en este estudio.

de las Organizaciones Auxiliares y Obispados, de ramas y de distritos.

— Concilio de los Doce y el Primer Concilio de los Setenta.

— Sumo Concilio de las Estacas.

— Mesas Directivas Generales (Si la Mesa Directiva es numerosa, entonces los Comités de ella solamente).

— Estaca y Mesas Directivas Auxiliares.

— Reuniones de Bienestar de la Estaca y Región.

— Informes de Maestros Visitantes.

— Oración, Vigilancia y Reuniones Especiales de Comités.

COMO PREPARAR UNA REUNION DE ASAMBLEA

I . Determine los objetivos y métodos.

— Los oficiales y miembros de la Iglesia, no deben andar a tientas y adivinando acerca del propósito de las reuniones.

— La reunión de la Asamblea supone que los oradores y realizadores tienen habilidades especiales, informes y mensajes para dar a un auditorio con conocimiento básico únicamente.

II . Desarrolle los planes.

— Decidan quien debe asistir.

— Confronten posibilidades.

— Fijen, fecha, tiempo y lugar.

— Planeen las asignaciones.

—Preparen una agenda de líder. Estas son "caseras" y "programadas" para cada reunión.

III. Anuncie la reunión y hagan asignaciones.

— Planeen el tipo de noticia.

— Preparen y publiquen la noticia.

IV. Arregle el lugar y los materiales.

— Tengan listos equipos y materiales.

— Acomoden asientos, arreglen la luz, y la ventilación.

— Asignen oradores. El oficial que dirige tiene la obligación especial de ayudar a los oradores de la asamblea.

COMO PREPARAR UNA REUNION DE ASAMBLEA

I) DETERMINE OBJETIVOS Y METODOS

1) **Formule objetivos.** — Los ejecutivos y miembros no deben ser dejados que anden a tientas y adivinando los grandes propósitos de las reuniones de asamblea.

De hecho, los verdaderos objetivos están dados en las escrituras y manuales de organización de la Iglesia.

Por ejemplo, el propósito de la reunión sacramental, está definido en la sección 59 de Doc. y Conv. El manual de la Soc. de Soc. tiene 15 páginas consagradas a sus diferentes reuniones. (Manual de instrucciones de la Soc. de Soc. 1954 p.pdo. 67-81).

Los objetivos específicos deben estar claros también en las mentes de los que planean las reuniones.

El primer paso, entonces, en el llamamiento de una asamblea es revisar sus propósitos. Al hacer esto, el líder puede encontrar que ellos no están claros en su mente o que él desea algo que podría ser hecho mejor de otra manera.

a) Haga una lista de los objetivos generales. (¿Qué deseamos realizar para el programa completo durante un largo período de tiempo)?

b) Hagan una lista de **objetivos inmediatos.** (¿Qué deseamos realizar **especialmente** por medio de esta reunión especial que contribuirá al bien general?)

Los propósitos y objetivos logrados en la 1ª Conferencia de la Iglesia, así registrados por el Profeta José Smith puede ayudarnos a recordar nuestros objetivos (1).

— Participaron del Sacramento.

— Algunos fueron confirmados miembros y otros fueron ordenados al Sacerdocio.

(1) Documentary History of the Clurch, Vol. 1, pág. 84.

— Fueron dadas instrucciones y exhortaciones.

— El Espíritu Santo se derramó sobre nosotros.

— Los corazones fueron llenados "con maravilla y reverencia" al Señor.

— Agradecimiento por el "gozo de bendiciones tan preciosas" fue expresado.

— "Por gracia de Dios habíamos sido llamados para ser instrumentos en sus manos".

— Gratitud fue expresada por el mismo tipo de cosas como fueron observadas por los Santos Apóstoles.

— Gratitud se sintió por las "manifestaciones de los poderes del Sacerdocio".

— La bondad de Dios es manifiesta a aquellos que obedecen el Evangelio.

— Inspiración fue dada "para un nuevo fervor y energía en la causa de la verdad.

Esta primera conferencia, entonces, proveyó una oportunidad para la adoración, los negocios y la inspiración.

La mayoría de los miembros saben lo que es recto, pero el mero conocimiento de lo que es recto no prueba que ellos lo harán. En el análisis final, los hombres hacen lo que quieren.

Lo que siempre debe concernirnos son los impulsos y motivos de los hombres.

El propósito general de la reunión de asamblea es el de hacernos recordar lo bueno y verdadero y de ayudarnos a pensar a través de nuestros problemas. En el curso de nuestras vidas aparecen muchas dudas y preguntas. Periódicamente necesitamos algún gran Moisés que nos lleve a la montaña donde podamos ver y hablar de principios... Esto nos da perspectiva y nueva inspiración. Esto es siempre una oportunidad suprema de la reunión de asamblea.

2) Determine métodos. — Se supone que los músicos tienen habilidades, talentos especiales, y los oradores informes y mensajes que

beneficiarán a la congregación. Cualquier y toda clase de cosa que ayuda a hacer que esta suposición sea cierta y que a la vez prepare a la congregación y los participantes especiales para su realización debe ser hecha. Deben emplearse técnicas apropiadas a la reunión de asamblea. El uso de técnicas ajenas a la reunión de asamblea tales como preguntas y respuestas o el hacer entrar a la congregación en una discusión u otros métodos de enseñanza e instrucción son una pérdida de tiempo y quedan fuera de lugar.

Los métodos correctos de una reunión de asamblea están en afinidad principal con las habilidades de discurso y el uso de ayudas audiovisuales para enfatizar la palabra hablada.

II) DESARROLE LOS PLANES

1) **Decida quién debe asistir.** — Por costumbre y práctica generalmente conocemos al grupo al cual estamos sirviendo. Sin embargo es bueno repasar este punto frecuentemente. Pregúntense "¿Quién puede contribuir o ganar más asistiendo a esta reunión?"

2) **Compruebe las posibilidades de los que se espera que asistan.** — Suponiendo que cierta gente estará allí, puede o no ser una buena práctica. Pregúntese cada vez que planean "¿Qué puede impedir la asistencia de estas personas?"

3) **Fije fecha, tiempo y lugar.** — Al elegir una fecha consideren: Oportunidad; el estado del tiempo; viajes de fin de semana; vacaciones; ómnibus; tren; itinerarios de aviones. tránsito; tradiciones y hábitos; relación con otros programas.

Al elegir la hora consideren:

— Capacidad para el mayor número de personas, costos en tiempo y viajes, facilidades tales como estacionamiento, asientos, comidas y alojamientos.

Las reuniones hechas en serie merecen un tiempo, lugar y fecha adecuada porque:

— Elimina la necesidad de notificar a los individuos acerca de cambios.

— se evitan conflictos de horarios totales.

4) Planee las asignaciones. — Pueden desear disponer de alguien para:

— Preparar y enviar noticias.

— Recibir llamadas telefónicas y otros mensajes para miembros durante la reunión.

— Proveer un servicio de mensajeros.

— Disponer música de preludio.

— Llevar minutas de la reunión.

— Saludar y ubicar a los invitados especiales y autoridades.

— Proveer instrucciones para llegar al lugar de reunión, mapas, transportes, etc.

— Ver que las personas con asignaciones entiendan claramente sus partes, tiempo requerido, propósitos de sus contribuciones, y su relación a otras fases de la reunión.

— Dar horarios claros de ensayos.

— Proveer detalles especiales y propios de la reunión tales como el sacramento, tarjetas de miembros para ser leídas, e informes.

— Dar ayuda especial a los oradores y organizadores cuando fuere necesario.

5) Preparar la agenda del líder. — Es de vital importancia la manera en que son hechas las presentaciones musicales, las demostraciones y las charlas. Un bosquejo escrito en las manos del que conduce la reunión ayuda a enfatizar el modo de presentarla. Este bosquejo es la brújula, el velocímetro, el itinerario, y la referencia, Debe ser revisado por más de una persona con el espíritu de fe antes de ser usado. He aquí otras razones para la necesidad de una ayuda:

— Ayuda al líder a conocer lo que el Espíritu del Señor quiere que haga y permite que fluya la inspiración.

— Provee una distribución cuidadosa de temas, oradores y música para la secuencia y énfasis. A través de estos medios el líder evita que sean agregados u omitidos los detalles esenciales del programa.

— Ayudan al líder a saber dónde debe estar la reunión en un tiempo dado, o si se aparta del curso original, en qué se apartó y cómo hacer los arreglos necesarios.

— Ayuda a evitar el uso repetido de canciones y de personas que oran o hablan.

— Ayuda al líder a dar títulos correctos, números de las páginas, y pronunciación correctos.

— Ayuda al líder a dar apoyo, cuándo y dónde ese apoyo debe ser dado.

— Permite una protección cuidadosa de los anuncios y una expresión más exacta y completa de los mismos.

El bosquejo no pretende ser un medio de poner las palabras en la boca del líder. Su propósito es mantener la reunión moviéndose progresivamente hacia las metas deseadas. Si el bosquejo evita el flujo de nuevas ideas, ultra formaliza y enfría una reunión, o lo que es peor, bloquea la función del Espíritu Santo, entonces ha frustrado su propósito. Una flexibilidad razonable y una concepción deliberada para que el Espíritu de Dios opere son partes de un bosquejo bien planeado.

La Iglesia está definitivamente abocada a este acercamiento, como lo indica esta nota de la Primera Presidencia:

"Nuestra atención ha sido llamada por el hecho de que algunas personas están publicando instrucciones falsas en cuanto a oraciones para ser usadas en las ordenanzas que se cumplen en la Iglesia. Ninguno en estos panfletos o formulismos han sido autorizados, y advertimos contra su uso y circulación. Aparte de las ordenanzas del Templo la Iglesia no tiene más que tres oraciones fijas en su trabajo de ordenanzas —dos para el sacramento y una para el baustismo—

La Iglesia se ha abstenido siempre de usar formulismos prescriptos en las oraciones porque nuestras reglas y doctrinas requieren que contemos con la dirección del Espíritu para que nos guíe en tales asuntos. La mismas observaciones se aplican a otros panfletos dando bosquejos para conducir la reunión sacramental y otras reuniones de la Iglesia tanto como a toda otra publicación similar. Ninguna ha sido autorizada y advertimos contra su circulación y uso". (1)

(1) Deseret News, Feb. 6|1954.

Una libreta de hojas cambiables con los elementos esenciales de la reunión anotados, (por ejemplo: oración, canción, anuncios), y espacios en blanco para llenarlos con los nombres, temas y estimaciones del tiempo requerido para cada presentación tiene ventajas. Este bosquejo casero con notas concisas sobre reuniones pasadas, presentes y futuras es una excelente referencia.

El líder tiene mucha necesidad de pensamiento cuidadosa y de humildad, no sea que la confianza en el Espíritu se vuelva vagancia, extrema informalidad, control pobre, irreverencia, etc.

El plan de cada reunión debe ser programado por la mano de la inspiración para que se ajuste a las necesidades de nuestro grupo. Los grupos detallados que deben ser reducidos a la rutina son provistos rápidamente, dejando tiempo para el pensamiento y cuidado que deben ser dados a los puntos esenciales. Los modelos y guías básicos de la reunión nos son dados por aquellos con autoridad, pero el "llenarlos" es el hecho creativo que debe ser realizado inteligentemente y con oración para cada reunión. Una agenda cuidadosamente preparada significa que ponemos nuestras cabezas y corazones dentro de la reunión.

III) ANUNCIE LA REUNION - "HAGA ASIGNACIONES"

1) Planee el tipo de noticia. — El anuncio ideal es el que a la vez es oral y escrito; oral primero para estimular el interés y recordar la importancia, seguido por una nota escrita que no sólo estimula el interés sino que sirve también como referencia y recordador a la personas invitadas. He aquí unos pocos detalles a considerar:

— El propósito y tipo de reunión.

— Fecha, tiempo y lugar.

— Quién lo presenta.

— Quiénes deben asistir.

— Beneficios para los que asistan.

2) Prepare e imprima una nota. — Al preparar la nota, compruebe que sea:

— Correcta. (Ortografía, fechas, nombres, lugar y tiempo).

— Directa y sin rodeos.

— Entendida rápidamente.

— Fácil de leer.

Usen anuncios en la televisión y radio. Los diarios aprecian y usan las noticias bien preparadas.

IV) DISPONGAN EL LUGAR Y LOS MATERIALES

1) **Tenga el equipo y los materiales listos.** — Verifiquen o tengan verificado lo siguiente:

- ☐ Materiales para demostraciones.
- ☐ Uso de películas especiales o micrófonos.
- ☐ Flores y otros materiales.
- ☐ Números suficientes de mesas y sillas en los lugares correspondientes.
- ☐ Bosquejos, programas o himnarios bien distribuidos.
- ☐ Preparación del sacramento u otros detalles particulares al programa.

2) **Arregle los asientos, luz y ventilación.** — Al menos un aviso de dos semanas o más debe ser dado cuando se hacen las disposiciones para el uso de cuartos, edificios y patios.

Bombillas eléctricas de repuesto, sillas extras y mesas pueden estar implicadas entre las cosas a proveer. El líder es responsable por la condición física de sus reuniones. Como el ambiente influye en el aprendizaje, estén seguros de:

— Eliminar el adormecimiento usando luz apropiada.

— No dejar repleto el salón.

— Calentar el salón con anticipación en tiempo de frío.

— Usar salones grandes en verano y mantener el aire en movimiento.

— Mantener la temperatura del salón en 21º

3) Asigne los oradores. — Una nota escrita para los oradores indicando el tiempo, lugar, tema, duración del discurso, y otros datos pertinentes es el mejor procedimiento. Denle su número de teléfono.

Oradores que dan muchos rodeos y actuaciones irreverentes o inapropiadas para una reunión de asamblea se vuelven contra los mismos líderes de las reuniones.

No es recomendable la asignación de los temas a los oradores generalmente en los servicios sacramentales y en servicios similares en espíritu y propósito. Si alguna guía es dada puede ser con el propósito de hacer consciente al orador sobre el carácter de la congregación a la que el hablará: los problemas, intereses y experiencias de los varios miembros. Los manuales para líderes, de la Iglesia dan ayudas invalorables para elegir oradores y programas. Léanlos y sigan sus instrucciones. En una Iglesia de amateurs, de talento no pagado, el precio de una asignación cuidadosa debe ser pagado si nuestros oradores hacen una contribución real a la reunión.

He aquí unos pocos conceptos básicos para que ambos, los líderes y los oradores, consideren:

— Humildad, sinceridad y esfuerzo inteligente es todo lo que podemos esperar de cada uno.

— La gente se impresiona más con lo que el orador ha experimentado o con lo que conoce o siente más profundo.

— Un pensamiento claro procede a una exposición clara.

— Presenten y expliquen una idea completamente antes de pasar a la otra.

— Muestren relación entre las ideas.

— Miren a la congregación, eviten el discurso leído y citas largas siempre que sea posible.

— Los participantes jóvenes necesitan la experiencia del éxito en sus charlas. Ayudas del maestro por medio de bosquejos no están de más, repasos y cooperación segura con los padres es siempre bueno.

— Las instrucciones escritas dadas a los oradores sobre cómo hablar al grupo generalmente no cumplen los objetivos deseados. Muy a menudo son mal interpretadas.

— El desarrollo de los hábitos oratorios es más efectivo si se hace en el hogar, en las clases de oratoria de la Mutual, o clínicas de oratoria donde la atmósfera para el desarrollo se fija.

— Un estudio de las prácticas de exitosos oradores de nuestra Iglesia tiene mucho mérito.

COMO DIRIGIR UNA REUNION DE ASAMBLEA

I . Abra la reunión.

— Establezca la atmósfera de la reunión (el preludio, preliminares devocionales, la bienvenida en la puerta y los acomodadores), son pasos que llevan a un espíritu de adoración y a una actitud de oración.

— Exponga objetivos y explique el plan de la reunión. Música, oratoria, y todas las actividades, caen bajo el pendón del propósito expresado de la reunión.

— Promueva interés, ¿qué beneficios pueden esperar todos de la reunión?

— Haga que experiencias significativas ocurran al comenzar la reunión.

II . Presente el programa.

— Las reuniones no pertenecen a los oficiales. Son planeadas, empezadas, conducidas y clausuradas en el nombre de Jesucristo. Son sus reuniones para y a favor de todos los presentes.

— Introduzca a los oradores.

— Mantenga las reuniones moviéndose progresivamente en el tema.

III. Ayude a la congregación a escuchar y asimilar.

— Sea sensitivo a las dificultades enfrentadas por el auditorio

— Manténgase en contacto con el grupo.

IV. Cierre la reunión.

— Una buena clausura es tan importante para una reunión como un aterrizaje exitoso lo es para un vuelo en avión.

— Asignaciones cuidadosas y medir el tiempo, es lo imprescindible para que una reunión termine dentro del tiempo señalado.

COMO DIRIGIR UNA REUNION DE ASAMBLEA

I) ABRA LA REUNION

1) Establezca la atmósfera de la reunión. — Llegar a la Casa de Oración, saltando en ver de usar los escalones, es inconveniente y no prepara para lo que se debe experimentar en la reunión. La reunión debe ser empezada con preliminares que prepararán a la congregación para lo que sigue. Hagan cosas que ayuden a que estos ejercicios preliminares cumplan con su propósito.

La práctica de tener al oficial que preside colocado detrás del púlpito cuando comienza el preludio para asegurarse la debida atención ha sido usada con ventajas. El sentimiento de "ser bienvenido y desear adorar en un ambiente de atención y aprendizaje, es establecido por el oficial que dirige, con pasos tales como la bienvenida en la puerta, acomodadores, música, oración y funciones relacionadas.

"La reunión comienza a las 7.30, pero como orador nuestro, ¿puede estar allí a las 7.15?" me dijo un obispo. A mi llegada encontré a todos los que tenían una asignación especial sentados en su oficina. Estos cinco minutos de comprobación con su deseo de unir nuestro esfuerzo en el servicio vespertino ayudó a tranquilizarnos, y en consecuencia a tranquilizar a la congregación. Eso eliminó distracciones en el orden mecánico de la reunión y estableció un espíritu de reflexión y meditación. Nos ayudó a todos a llevar a cabo los propósitos del servicio sacramental.

2) Exponga los objetivos y explique el plan de la reunión. — La afirmación "Este es un servicio sacramental" hecha por el oficial que dirige es la brújula que guía el curso de la reunión. Puede ser dicho cuarenta veces durante el año en diferentes, interesantes y efectivas maneras. "Esta es una reunión de la familia de nuestro barrio para participar en los emblemas del sacramento" es otra manera de exponer el mismo propósito. La música y los oradores especiales deben ayudar a todos a tener una parte en el desarrollo de la reunión de acuerdo con el plan general.

El anuncio de las partes del programa pueden ser dados en segmentos convenientes. Un ejemplo es la manera en que la Primera

Presidencia realiza las ejercicios de apertura de una Conerencia General, (1) incluyendo una bienvenida, exposición de un propósito y anuncios relacionados; (2) aspectos administrativos de la reunión; (3) oradores y, (4) frases concluyentes de la reunión.

Este método tiene ventajas sobre la práctica de pararse y sentarse para anunciar cada detalle o el otro extremo de dar de un sólo anuncio todo el programa desde el principio. La regla debe ser: Hacer lo que nos ayudará a cumplir más efectivamente el propósito de la reunión.

El problema de cuándo, dónde y cómo con respecto a los anuncios y "noticias" de cosas próximas plantea un verdadero problema. Otra vez el criterio es: ¿agrega esto al (a) propósito de las organizaciones y (b) al propósito inmediato de la reunión? La Primera Presidencia fija un modelo en el que anuncian (a) solamente detalles de emergencia y (b) sólo aquellos detalles pertinentes al éxito de la reunión. Es dudoso si la gente recuerda los anuncios orales más que los escritos. La mayoría de los anuncios pueden escribirse de antemano y distribuirse entre los presentes acompañados de un comentario desde el púlpito de que sean leídos cuidadosamente. Esto permite a toda persona remitirse luego al anuncio escrito.

3) Promueva interés. — Las congregaciones bien orientadas y preparadas ejercen una tremenda influencia sobre los oradores y otros participantes. En algún momento en la apertura de la reunión y en un momento oportuno, de allí en adelante, debe ser expresada una necesidad de su fe, sus oraciones, su cooperación y su pensar. Los objetivos y asuntos del tema deben ligarse con las experiencias del grupo.

Saque provecho de sus intereses presentes con relatos desafiantes, problemas o historias. ¿Cuáles son los valores y beneficios si ellos personalmente se desvían de la reunión? Estos pueden y deben ser señalados. Prepararlos para que sean buenos escuchas es una habilidad tan importante como la de ser un buen orador. ¿Qué pueden hacer los líderes para preparar a los Santos de los Ultimos Días para que escuchen? Todos nosotros necesitamos ser entrenados para que momentáneamente por lo menos refrenemos nuestros prejuicios, opinio-

nes, y preferencias los suficiente como para recibir y exponernos el mensaje del orador.

Individuos y familias pueden entrenarse ellos mismos para escuchar a los oradores de la Iglesia. Algunos se entrenan ellos mismos preguntándose al principio de la reunión:

a) ¿Qué será dicho que me ayude en la solución de mis problemas personales?

b) ¿Qué puntos, si hubiese alguno, puede necesitar claridad y más estudio de mi parte?

c) ¿Qué sugerencias hechas requerirán acción inmediata?

Toda reunión de la Iglesia debe ser una oportunidad para tamizar, considerar y aceptar ideas que puedan tornarse el pan de nuestras vidas.

EMPIECE A TIEMPO

A un escolar que se retrasaba repetidamente el maestro le dijo, "Jaimito, de hombre a hombre, dime por qué nunca estás aquí hasta las 9.15". A lo cual el muchacho respondió: "Bueno, Señor Pérez, es que parece como si nada importante ocurriera hasta las 9.15".

Con seguridad, cuando el maestro comenzó a verificar, sólo los mecanismos de apronte eran aparentes; ninguna experiencia verdaderamente aleccionadora tenía lugar.

El preludio y las oraciones de apertura deben ser experiencias que, si uno las pierde, se sienta una verdadera pérdida. Hagan que cosas importantes sucedan desde el mismo minuto en que la reunión empieza.

Por supuesto, sabemos que llegar a tiempo es, en parte, puro hábito. Una hora y lugar regular para las reuniones y una buena agenda ayudan a empezar a tiempo. Ganen la reputación de no esperar.

II) PRESENTE EL PROGRAMA PRINCIPAL

Estén seguros de que los oradores y otros participantes reciben toda la ayuda necesaria. Cuando los oficiales que presiden y dirigen han preparado el camino con la ayuda del Espíritu del Señor, el más modesto orador puede elevarse por encima y más allá de él.

Ayuden a que los participantes de su programa experimenten el elemento "éxito" en su experiencia como oradores. Esto puede ser uno, ejerciendo completa fe en ellos en cuanto a este punto. Presentaciones cuidadosas y comentarios estimulan muchísimo. Este no es el lugar para criticar (analizar), remarcar el estilo del orador, o de alterar el contenido de su mensaje.

En un análisis final, las reuniones no pertenecen a los líderes. Fueron planeadas, abiertas, y han de ser dirigidas en el nombre de Jesucristo para y a favor de todos los presentes. Si todos los concernidos han dado lo mejor de ellos, entonces el líder debe mantenerse quieto y suplicar que pueda ser cumplida la promesa de la presencia del Espíritu.

1) Introduzca a los oradores. — Las introducciones concisas y brecosas que vengan al caso. Pregúntense: ¿es necesario lo que voy a decir? ¿Ayudará al orador y al auditorio?

— Una voz clara y bien modulada es deseable. Registren sus voces en un grabador y luego pásenla para escuchar y corregir toda deficiencia. Todos tenemos alguna que otra falla que aún nuestros mejores amigos vacilan en decírnosla.

— Todo esfuerzo para usar palabras que expresen exactamente pensamientos y sentimientos sinceros, será recompensado. El oficial que preside, sí es eficaz, tiene un repertorio de incidentes bien elegidos o buenas anécdotas que puede usar si es necesario. Es mejor si estas historias son verdaderas, formadas con sus propias experiencias. El élder Oscar A. Kirkham que usa las anécdotas en forma efectiva dice: "Yo junto mis anécdotas de la vida real".

— Eviten historias profanas o dudosas. Aún las más moderadas, las cuales parecen ilustrar un legítimo propósito nunca cumplen de la manera en que creímos que los harían. Invariablemente ofendemos al Espíritu o son mal interpretadas; por otro lado, también perdere-

mos la calificación y desacreditamos nuestra posición como líder de la reunión.

— Eviten amaneramientos que distraigan, por ejemplo, recostarse sobre el púlpito, jugar con el reloj, con cuentas de collar, pulsera, etc. Hagan que alguna persona amiga observe y les ayude a corregir estos amaneramientos.

2) Mantenga la reunión moviéndose progresivamente. — El líder debe tener conciencia del tiempo, pero no debe poner nerviosa a su congregación y consciente del tiempo mirando el reloj, cuchicheando, o alguna referencia pública de la hora.

— Debe evitar el mal uso del tiempo teniendo cuidado de las causas de ese mal uso. por ejemplo, todos los que van a participar deben estar en el estrado antes que la reunión comience.

— Luces rojas a destello, campanas, tirones del saco, y otros métodos físicos de control pueden llamar indebidamente la atención hacia los mecanismos y destruir el espíritu de la reunión. Buenas asignaciones y entendimientos definitivos son mucho mejor control. Usen estos mecanismos sólo como un último recurso y entonces en una manera que no les dé una indebida prominencia.

III) AYUDE A LA CONGREGACION A ESCUCHAR Y ASIMILAR

1) Sea sensible a las dificultades enfrentadas por la audiencia. — Niños ruidosos, adultos y caños de calefacción, servicio microfónico pobre, o asientos repletos son todas distracciones que dañan la recepción de la audiencia.

— Comentarios concisos y apropiados siguiendo las observaciones hechas por el orador pueden ayudar a la aceptación o entendimiento del grupo. Háganse estas preguntas: ¿es necesario comentar? ¿para qué propósito, si lo hay, servirían los comentarios?

2) Manténganse en contacto con el grupo. — La regla es mantenerse en contacto con el grupo tal como el director de una orquesta lo hace con la música, los ejecutores y la audiencia; por ejemplo, hagan poner de pie la congregación para cantar siempre y cuando los refresque y unifique.

IV) TERMINE LA REUNION

La ceremonia de clausura es tan importante para el éxito de una reunión como es el aterrizaje para el vuelo de un avión. Algunas reuniones nunca son definitivamente clausuradas, sólo se marchitan y mueren sin gloria o se disimulan. Raramente es necesario que un oficial que dirige de un sermón de clausura y nunca es necesario el resumir lo que ha sido hecho. Es considerado que el máximo de tiempo para un auditorio se siente sin abandonar el lugar de la reunión es de dos horas. Los propósitos de los ejercicios de clausura son:

— Ayudar a recalcar el propósito original y cuan cerca fue alcanzado.

— Expresar agradecimiento por los que participaron en el programa.

— Indicar la relación de esa reunión con otras; señalar todo paso a seguir o a llevar a cabo.

— Dar comentarios de último momento sobre incidentes de la despedida, tales como desalojar el edificio y precauciones acerca de los peligros del tránsito.

— Pedir a Dios que santifique los procedimientos y que de Su Bendición sobre lo que ha sido dicho y hecho.

— Despedir la reunión definitivamente y sellar un trozo de experiencia aleccionadora.

CLAUSURE A LA HORA SEÑALADA

Si hay una hora de clausura aproximada o definitiva, bajen el telón de la reunión a la hora señalada.

Los participantes en esta era de tanta ocupación pueden tener otras reuniones y obligaciones que atender.

Un orador a quien le es difícil mantenerse dentro de un límite de tiempo no debe ser puesto al final del programa.

Aquellas partes que pueden ser alargadas, acortadas o eliminadas estratégicamente, pueden servir como un control muy necesario.

La mejor manera de controlar el factor tiempo es el de asignar cuidadosamente y el de calcular el tiempo con la mayor anterioridad posible.

LISTA DE VERIFICACION DEL LIDER DE UNA REUNION DE ASAMBLEA

	Marcar uno de esos puntos (√)		
	Necesita mejorar	Satis-factorio	Sobre-saliente
1. Los acomodadores y saludadores, ¿establecieron buena atmósfera?			
2. ¿Estaban listos los himnarios, micrófonos y oradores?			
3. Asientos, luz, ventilación aceptable.			
4. Consideración mostrada por la comodidad de la congregación.			
5. Evidencia de que se siguió cuidadosamente la agenda.			
6. ¿Comenzó la reunión a la hora señalada?			
7. ¿Fue eficaz la música del preludio?			
8. La voz y maneras del líder inspiraron confianza.			
9. La reunión se movió progresivamente hacia los objetivos.			
10. Las instrucciones y sermones fueron claros y definidos.			
11. Las exhortaciones tocaron las necesidades de la audiencia.			
12. Hubo reverencia.			
13. Se experimentó un sentimiento de que cada persona es importante en su llamado.			
14. Se evidenciaron bendiciones y dones del Espíritu Santo.			
15. Se irradió la convicción que los líderes de la Iglesia son bondadosos, considerados e inspirados de Dios.			
16. Se sintió la seguridad de que Dios bendice a los que guardan sus mandamientos.			
17. Se evidenció una renovada determinación de obedecer las leyes del Evangelio.			
18. La reunión terminó a tiempo.			

COMO PREPARAR UNA REUNION DE INSTRUCCION

I . Determine objetivos y métodos.

— Formule objetivos. Nc podemos enseñar eficazmente algo que no está claro en nuestras mentes como no podemos volver desde un lugar en el que no hemos estado.

— Determine métodos. El líder no sólo "habla" en esta reunión sino que prepara al grupo para aprender, 1) presenta por medio de ilustraciones, el material básico, paso a paso, 2) hace que el grupo participe, corrigiendo sus errores a través del método de representación, el plan de 3 a 3, etc. y 3) refuerza inspirándoles para que lo hagan por si mismos y alentando las verificaciones periódicas.

II . Desarrolle los planes.

— Seleccione el grupo que debe asistir.

— Verifique su posibilidad de concurrir.

— Fije fecha, lugar y hora.

— Prepare el bosquejo del líder. Una parte importante de este plan completo de reunión es hacer una nota escrita para uno mismo. Esto es desarrollar paso a paso la instrucción que Ud. piensa dar.

III. Anuncie la reunión.

— Planear el tipo de anuncios.

— Hacer las asignaciones.

IV. Arregle el lugar y los materiales.

— Tener el equipo y los materiales prontos.

— Arreglar asientos, luz y ventilación.

COMO PREPARAR UNA REUNION DE INSTRUCCION

I) DETERMINE OBJETIVOS Y METODOS

1) Formule objetivos. — He aquí algunas razones por las cuales las reuniones de instrucción, coordinación o planeamiento, son necesarias:

Coordinar esfuerzos.

— Nuestras organizaciones y asignaciones forman legión, pero cada una debe trabajar en armonía hacia el mismo propósito de edificar el reino.

Obtener interpretaciones correctas.

— Al líder le son dados principios generales que deben ser correctamente interpretados y aplicados.

Saber lo que estamos haciendo en una etapa determinada y en un momento dado.

— Cada hombre tiene derecho a ser inspirado en sus asignaciones pero no puede escapar a su responsabilidad. Nos reunimos para verificar sobre nuestras mayordomías. Necesitamos élderes que conozcan sus deberes y los cumplan.

Aprender asignaciones específicas.

— Tenemos pocos oficiales y maestros ya formados. Uno de los métodos más eficaces para lograr buenos líderes es el de tener reuniones de liderismo. El éxito de la Obra de Dios depende de que cada hombre conozca su deber. Cada uno puede ser instruido y motivado en estas reuniones.

Conocer la Ley y Testimonio.

— La salvación del hombre depende de las ordenanzas terrenales y de leyes divinas. Estas leyes pueden ser enseñadas apropiadamente en las reuniones de instrucción.

Escriba las metas generales y específicas de su reunión de instrucción. No podemos instruir en algo que no está claro en nuestras mentes, así como no podemos regresar desde donde no hemos estado. Las

instrucciones básicas y específicas están dadas en los manuales de cada organización, pero es sorprendente cuán vagos y generales pueden ser nuestros conceptos en relación a ellos. Los manuales de la Iglesia merecen un estudio más profundo y serio.

Muchas instrucciones están escritas tan claramente que algunas reuniones son innecesarias o si la reunión se hace para aclarar las instrucciones escritas, la claridad de los escritos acelera la comprensión y acorta la reunión. No hay nada que sustituya a instrucciones bien escritas. Mucha de la rutina que a menudo se introduce en las reuniones podría mejor reducirse en un boletín o en una carta de instrucciones. Un buen plan, instrucción y coordinación eliminarían la necesidad de reuniones adicionales para explicar lo que fue dicho en la primera reunión.

2) **Determine métodos.** — El oficial no sólo habla ante el grupo sino que también enseña y demuestra algo que es nuevo para ellos. Esta reunión es entonces diferente de la puramente informativa y religiosa reunión sacramental. Si el oficial realmente desea desarrollar habilidades y actitudes en asuntos tales como enseñanza en las ramas, informes anuales, buen trabajo genealógico, dirección de mutuales, debe entonces seguir pasos básicos.

El oficial que tiene habilidad en estos procedimientos y en dar instrucciones podrá estar seguro de recibir como recompensa comentarios como: "Me gusta trabajar con el Hno. ... Sus instrucciones son claras" o "Con él aprendo rápidamente, y dejo la reunión sintiendo que deseo hacer el trabajo correctamente". Estos son verdaderamente los oficiales que engrandecen la obra de Dios y engrandecen su llamamiento.

Estos son los pasos esenciales:

1er. paso: **Preparar un grupo.**

- Hacer que los miembros alcancen el espíritu de la reunión por medio de una canción, oración y una introducción apropiada.
- El Espíritu Santo debe estar presente para que el aprendizaje sea eficaz. No se olvide de asegurar su presencia en el programa.
- Determinar el punto a tratar y los objetivos que propone obtener.

— Descubrir cuáles miembros conocen la materia.

— Desarrollar el interés y el deseo de aprender.

— Asegurarse de que el ambiente de la reunión sea bueno para aprender.

2º paso: **presentar el tema.**

— Hablar, mostrar e ilustrar.

— Ir paso a paso.

— Poner énfasis en los puntos difíciles. Todo tema los tiene. Este es el principal deber del maestro.

— No ir más rápido con la instrucción de lo que el grupo puede absorber.

3er. paso: **mantener activo al grupo.**

— Hacerlo reaccionar o representar y corregir errores.

— Hacer que explique cómo y por qué el trabajo se realiza de determinada manera.

— Preguntar ¿qué, por qué y cómo?

— Repetir y hacer resumen hasta estar seguro de que todos han comprendido y aprendido.

4º paso: **realización.**

— Proponer que lo pongan en práctica.

— Decirles dónde pueden encontrar ayuda cuando la necesiten.

— Alentar las preguntas y planear verificaciones periódicas.

Estos pasos contienen los puntos esenciales seguidos por nuestro Padre Celestial, Su Hijo y el Angel Moroni al instruir al joven José Smith. Las instrucciones relacionadas con el trabajo de los últimos días son demasiado importantes para ser abandonadas al azar. En muchas de nuestras asignaciones tenemos una cantidad de habilidades y conocimientos para enseñar a los miembros. Sin embargo, cuando no los tenemos éstos deben ser descubiertos y organizados para ser enseñados por el líder. La habilidad del instructor, se ve en el caso de Moroni, al dividir los conocimientos y habilidades en distintos pa-

sos convenientes de enseñanza. Estos pasos son para la instrucción lo que un bocado de manzana es para comer. Si son demasiado grandes tenemos una indigestión, si son demasiado pequeños estamos perdiendo el tiempo. Se debe dar tiempo para enfatizar sobre los puntos claves o difíciles, para prácticas, para preguntas, y para comentarios del grupo. Las ayudas tales como figuras, pizarrones, esquemas, discos, representaciones y otras ayudas audiovisuales, permiten a los miembros aprender más y retener por más tiempo estas cosas. Llevan tiempo prepararlas pero dan grandes satisfacciones.

A) Representación

Es donde los miembros del grupo actúan representando un problema o una situación de la vida que involucre relaciones humanas. Algunas ventajas de la representación son:

— Llama la atención sobre los problemas.

— Ayuda al grupo a aprender habilidades necesarias.

— Nos ayuda a pensar en términos de otros puntos de vista.

— Entrena en observación y evaluación.

No es necesario un guión fijo o diálogo. Estos son algunos pasos importantes:

a) Decida el tema; estos son algunos ejemplos:

— Llegando a una casa para hacer visitas como maestros de barrio.

— Haciendo un llamamiento a los miembros que no se suscriben a las publicaciones de la Iglesia.

— Consiguiendo que los miembros "cansados" vengan a las clases de la Escuela Dominical.

— Recogiendo fondos para edificación.

b) Elija una situación que la mayor parte de las personas enfrentan y acerca de la cual tengan algún sentimiento.

c) Elija los papeles o roles.

d) Elija a los actores que tengan una parte que no sea de la vida común de ellos. Personas de edad pueden actuar como jóvenes y viceversa.

e) Haga que representen sus papeles.

f) Haga que el grupo revea los roles despues de terminar la actuación.

g) Decida cuáles son las mejores soluciones a los problemas presentados.

h) Represente de vuelta los roles, incorporando los cambios que se hayan acordado.

B) Discusión 3 a 3.

Esto es una versión modificada de la sugerencia de J. Donald Phillip para dividir a un grupo de cualquier tamaño para animar la participación.

a) Pídale a tres personas de la primera fila que se den vuelta y enfrenten a otras tres personas que estén sentadas atrás o cerca. Estos seis, entonces, se organizan y seleccionan un líder y a uno que registre la información. Cuando este grupo muestra el ejemplo, entonces el resto hace lo mismo.

b) El líder debe ver que cada uno de los seis se exprese.

c) El director le da a cada secretario una tarjeta grande con el tema o la pregunta escrita allí.

d) El secretario anota seis preguntas, ideas o comentarios del grupo.

e) Al finalizar los seis minutos, (no más), a cada grupo de seis se le pide que tome otros tres minutos para hacer una compilación de todas las contribuciones en una.

f) Al final de los nueve minutos, (los límites de tiempo deben ser observados), cada secretario anuncia su compilación.

g) Después de la discusión o la presentación, se podría recoger cada tarjeta puesto que contiene las reacciones de todos, para futura consideración.

Ejemplo: Supongan que la tarjeta pregunta: ¿Cuál es la pregunta predominante en vuestras mentes acerca del nuevo procedimiento del programa para líderes de la AMM que ha sido explicado esta tarde? Cada persona tiene una oportunidad para registrar su pregunta. De esta forma se evitan las preguntas sin sentido. También se reciben

muchas preguntas en la tarjeta, las que ayudan a planear programas. Si la audiencia es grande, quizá Ud. desee que los secretarios se reúnan y reduzcan más las preguntas que se harán. Y así se puede dirigir a un grupo de cualquier tamaño.

II) DESARROLLE LOS PLANES:

1. **Seleccione al grupo que va a concurrir a la reunión.** La instrucción es más eficaz si el grupo no es mayor de 40 personas o si la reunión se separa en grupos con distintos propósitos. Invite sólo a aquellos que necesiten lograr los objetivos que van a ser tratados en la reunión.
2. **Verifique su posibilidad de ir.** Una verificación de último momento o un día antes sirve para recordar y paga dividendos. Use postales, llamadas telefónicas, boletines, anuncios verbales u otros melios.
3. **Disponga fecha, hora y lugar.** Asegúrese de que el local tiene pizarrón y comodidades para proyectores, discos, etc.
4. **Prepare el esquema del líder.** Este plan de la reunión es más complicada que el esquema de la reunión de Asamblea. Además de lo referente a la apertura y terminación de la reunión oficial debe tener un esquema escrito de lo que tiene intención de presentar. Esta es una nota escrita de Ud. para Ud. que lo guiará como instructor. Ud. ya sabe, o debería saber, los pasos necesarios para realizar un trabajo o lo referente a su asignación mejor que nalie. Esta es la parte creativa de su llamamiento. Es una habilidad que debe ser aprendida por pasos que Ud. va a seguir después de hacerlo mentalmente. medio de un estudio deliberado y de la práctica. Escriba los Un paso es un segmento lógico que avanza en la comprensión del procedimiento. Si Ud. deja de lado los pasos esenciales, pasará horas corrigiendo faltas, y, lo que es peor, perderá la confianza y el respeto de sus colaboradores.

   Las circunstancias y las condiciones locales pueden alterar los procedimientos comunes. Por lo tanto todo oficial de la Iglesia debiera estar preparado para aprender, si fuese necesario, a adaptar un esquema propio a su distrito, rama, organización o clase; por ejemplo: aquí hay un esquema. Por favor, note que cada paso comienza con una acción verbal. Los "cómo" y los "puntos clave" están en una columna separada de los pasos. Haga uno de estos para las instrucciones que da sobre un tema particular.

ESQUEMA DE INSTRUCCION

Tema: Procedimiento para los premios honorarios de Hombre M Maestro y Espigadora Dorada

Pasos	Puntos claves (dificultosos)	Tiempo dado
1. Saber para qué es el premio.	No una organización o un club sino un honor. (Use el pizarrón con un esquema mostrando los pasos).	1 min.
2. Tener las cualidades.	Dar énfasis sobre la edad y la vida ejemplar.	1 min.
3. Conocer las limitaciones.	Solamente uno por estaca cada año.	1 min.
4. Designar al candidato.	Animar la estrecha cooperación entre los líderes de Hombres M y Estapicagores y las autoridades del Sacerdocio.	3 min.
5. Seguir los pasos de la solicitud para conferir el premio.	Errores en la solicitud significan que será devuelta. Hágala completa.	2 min.

Aquí vemos un esfuerzo para alistar los principales pasos o segmentos sicológicos o lógicos avanzando hacia la comprensión de un objetivo particular. Los puntos claves o difíciles son aquellos que pueden hacernos equivocar si no los estudiamos detalladamente. Como oficial, Ud. debe descubrirlos. Después de todo, esta es la gran contribución que se le pide. El miembro puede aprender mucho sin Ud., pero los puntos claves le hacen perder tiempo si Ud. no se los aclara. Esta es la principal tarea del instructor que encuentra expresión en el esquema.

Este esquema es sólo una parte del plan total de la reunión. El siguiente es el plan completo:

Nombre de la reunión: Líderes de Hombres M y Espigadoras.
Oficial Presidente: Harold Smith.
Oficial que dirige: James Moore.
Objetivos Generales: Establecer ideales de servicio a la Iglesia.
Objetivo (s) inmediato (s): Enseñar el procedimiento para conferir premios honorarios.

El orden de lo que Ud. hace.	Como puede hacerse	Tiempo
I. **Comenzar la reunión.**		8 min.
Himno.		
Oración.		
Anuncios, introducción..	Usar cuentos que alienten.	
Explicación del propósito.	Ejemplos: Nombrar los que reciben el llamamiento.	
Explicación del programa y procedimiento.	Escribir el objetivo sobre el pizarrón.	
Utilidad de la reunión.		
II. **Presentar el tema.**		15 min.
Proceder paso a paso usando el esquema.	Apuntar los pasos sobre el pizarrón.	
III. **Hacer trabajar al grupo; lograr que trabaje.**	Conferir, adaptar, designar, calificar.	
	Dar formularios a los integrantes del grupo para que los llenen. Utilizar hojas con preguntas, test de ingenio; contestar sus preguntas. Pedirles que explique su trabajo y corregir sus errores.	
IV. **Resumir.**	Usar el pizarrón.	10 min.
Resumir de acuerdo y conclusiones.		
Himno.		
Oración.		

He aquí algunos de los encabezamientos para el pizarrón que a menudo ayudan en una reunión de instrucción:

PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPOSITO DEL PLAN DE BIENESTAR

Reglas viejas	Reglas nuevas
1.	1.
2.	2.
3.	3.

EXPLICACION DE PROCEDIMIENTOS PARA IMPRIMIR UNA REVISTA:

¿Qué hay para hacer?	¿Quién lo va a hacer?

O TAMBIEN:

¿Qué hay para hacer?	¿Cómo?	¿Quién?

III) ANUNCIE LA REUNION

1 **Planear tipo de anuncios.** — Estos tipos de anuncios incluyen todos los procedimientos mencionados antes y además:

— Declaración del propósito.

— Lista de los que deben ir.

— Asuntos a ser tratados.

— Tiempo que durará.

— Contribución específica que se espera de los concurrentes.

— Copias o refrencias a los materiales que se van a utilizar para ser estudiados de antemano.

2. **Haga asignaciones.**

IV) ARREGLE EL LUGAR Y LOS MATERIALES

1. **Tener el equipo y los materiales prontos.**

¿Tiene usted listos:

¿las gráficas?

¿los ejemplos preparados?

¿las hojas para verificaciones o control en suficiente cantidad?

¿materiales demostrativos?

¿las películas vistas antes por Ud.?

¿pizarrón y paneles?

¿tizas, lápices de colores, cintas, chinches, borradores, papeles y lápices a mano?

¿mapas preparados?

¿esquemas manuales, pizarras?

2 **Arregle los asientos, luz y ventilación.** (Vea esta parte bajo técnicas para reunión de Asamblea).

COMO DIRIGIR UNA REUNION DE INSTRUCCION

I. **Comience la reunión**

— Haga que el grupo se sienta cómodo.

— Indique los objetivos y explique el plan de procedimiento.

— Despierte interés; indicar los beneficios particulares que pueden obtenerse como resultado de la reunión.

II. **Presente el tema**

—Asegurese de que se evidencien "etapas" en la presentación. Una "etapa" es un segmento lógico y psicológico que facilita la comprensión del tema y lleva en forma rápida y efectiva, hacia la meta deseada.

— Utilice cualquier ayuda audio-visual que refuerce la palabra hablada, controle el debate, acelere el aprendizaje y ayude al que está aprendiendo a recordar más cosas durante un período más largo.

III. **Que el grupo haga algo**

— Disponga de un espacio definido de tiempo para que el grupo exprese su reacción y practique el tema. No se puede "forzar" el aprendizaje en la gente. Retacear tiempo a esta etapa puede resultar muy caro.

— Utilice eficientemente la oportunidad de hacer preguntas. Evite las preguntas comunes del tipo de: ¿Y Ud., qué piensa de esto?

— Utilice los métodos de actuación y debate "3 a 3".

IV. **Cerrar la reunión**

— Resumir.

— Indique qué trabajos adicionales y verificación habrá que hacer luego de la reunión.

— Designe a las personas que deben encargarse de los trabajos adicionales que haya que hacer.

COMO DIRIGIR UNA REUNION DE INSTRUCCION

I) COMIENCE LA REUNION

1) Haga que el grupo se sienta cómodo. - (Ver el texto sobre este punto en el capítulo de Técnicas para las Asambleas). En los grupos más pequeños, la preparación de tarjetas con los nombres de cada uno ayuda a la promoción del compañerismo. Evitar presentaciones largas de cada persona.

2) Indique los objetivos y explique el plan. — Escribir objetivos en el pizarrón. Contestar estas preguntas:

¿Alguien sacará actas?

¿Cuánto, aproximadamente, durará la reunión?

¿Habrá algún descanso o recreo? ¿Cuándo? ¿Después del mismo, se volverá a reunir el grupo en el mismo salón?

¿Deben tomar apuntes los participantes?

¿Deben hacerse preguntas? ¿Cuándo?

¿Se dividirá al grupo en comités?

¿Se dará a los participantes algún resumen mimeografiado?

3) Despierte interés. — Esto es algo que a veces se supone que existe, pero debe recordarse que se debe demostrar los beneficios resultantes de la reunión para asegurarse la atención del educando. Para darle forma específica: ¿Qué ganará cada uno de ellos asistiendo a la reunión de instrucción? Escriba los beneficios en el pizarrón. Si el dirigente no puede realmente pensar en ningún beneficio, es algo dudoso que esté preparado como para dirigir la reunión.

COMIENCE SIEMPRE EN HORA

Ayuda mucho el que las reuniones se hagan siempre en el mismo sitio y a la misma hora. Esté Ud. mismo **quince minutos antes** de la hora señalada.

II) PRESENTE EL TEMA

1) Asegúrese de que las etapas se presenten claramente. — Este es el punto en el cual el director o sus asociados comienzan el proceso de la instrucción, utilizando las etapas indicadas en las notas de usted a usted mismo de la agenda del dirigente.

2) Use el pizarrón. — El pizarrón refuerza la palabra hablada, controla la discusión, acelera el aprendizaje y ayuda al educando a recordar más cosas durante un tiempo más largo. Se debe utilizar cualquier otro medio audio-visual que ayude a reforzar la comprensión del tema.

— Decir "interrúmpanme en cualquier momento para hacerme preguntas", es una mala costumbre. Si el dirigente está bien preparado y conoce la preparación del grupo, no querrá que haya preguntas (excepto para aclarar algún punto) hasta que llegue el punto en que dichas preguntas sean más útiles a los fines de reunión. Se debe explicar este punto al grupo.

III) QUE EL GRUPO HAGA ALGO

1) Disponga de un espacio definido de tiempo para la reacción y la práctica del grupo. — El dirigente no puede permitirse retacear el tiempo dedicado a este período de preguntas y respuestas. El director aprende mucho con este procedimiento y la gente aprende trabajando. No se les puede "forzar" el aprendizaje. Es mucho más económico enseñar menos, en una manera mejor. Más tiempo y dinero dedicados al objetivo. A esta altura significan que el dirigente tendrá menos necesidad de efectuar explicaciones en otros momentos, que habrá menos necesidad de efectuar reuniones extraordinarias, que se gastará menos dinero y, como resultado general, un mayor entusiasmo en el grupo.

2) Utilice eficazmente el método de preguntas. — Evitar las preguntas gastadas del tipo: "¿Y Ud. qué piensa, hermano? He aquí algunas preguntas estimulantes:

— ¿Por qué es necesario hacerlo así?

— ¿Qué resultados daría esto en su Rama?

— ¿De dónde conseguiría usted esta información?

— Denos un ejemplo de lo usted quiere decir, hermano...
— ¿Cuándo se pone esto en práctica?
— ¿A quién afecta más este asunto?
— ¿Cómo resultaría en esta situación?

3) Utilice el método de representación. — (Vea la descripción en "determinar métodos" de "Cómo preparar una reunión de Instrucción", numeral A).

Discusión 3 a 3 (vea la descripción en el mismo lugar que la anterior en el numeral B).

IV) CIERRE LA REUNION

1) Resumir. — El director deberá ayudar en la revisión de los puntos principales que se han aprendido y hará que cada uno de los integrantes del grupo quede con el deseo de hacer bien su trabajo.

2) Indique trabajos adicionales y verificación. — Indicar cuáles son las fuentes de ayuda para la contestación de preguntas adicionales que pudiera haber.

— Dar a los miembros del grupo un método para que ellos mismos verifiquen lo que han aprendido. Son excelentes los métodos de verificación por medio de preguntas que el miembro se hace a sí mismo. Habla muy bien del director el que los miembros del grupo se vuelvan confiados en sí mismos y capaces de bastarse a sí mismos.

3) Haga asignaciones para continuación y verificación de lo resuelto. — He aquí algunas sugerencias:
— Nombrar comités para la mejora de procedimientos.
— Escribir y distribuir los puntos especiales que se hayan aprendido.
— Informar a los miembros ausentes de los resultados de la reunión.

TERMINE LA REUNION EN HORA

Si todo el grupo, o parte del mismo, desea hacer más preguntas, extendiendo así la duración de la reunión, puede no hacer objeciones a que la reunión continúe. No obstante, es una buena regla terminar la reunión primero, o permitir de alguna otra manera que aquellos que deban retirarse lo puedan hacer sin dificultades. Generalmente es mejor siempre terminar la reunión a la hora señalada.

LISTA DE VERIFICACION PARA REUNIONES DE INSTRUCCION

	Marcar uno de esos puntos (√)		
	Necesita mejorar	Satisfactorio	Sobresaliente
1. ¿Se vio que la reunión había sido cuidadosamente preparada?			
2. ¿Estaba presente toda la gente que debió asistir?			
3. ¿Estaban listos los materiales y equipo? ..			
4. ¿Estaban convenientemente dispuestas las facilidades de asientos, ventilación e iluminación?			
5. ¿Comenzó en hora la reunión?			
6. ¿Se preparó al grupo para que aprendiera?			
7. ¿Se aclaró bien el propósito de la reunión?			
8. ¿Se presentaron claramente las instrucciones?			
9. ¿Se dispuso de cierto período para práctica y preguntas?			
10. ¿Supo el líder hacer preguntas con habilidad?			
11. ¿Se utilizaron ayudas visuales con eficiencia?			
12. ¿Se resumió bien lo tratado en la reunión?			
13. ¿Se tomó una decisión específica sobre el trabajo a seguir de esta reunión en adelante?			
14. ¿Se terminó la reunión a la hora señalada?			

COMO PREPARAR UNA REUNION DE CONCILIO

I. Determine los métodos y los objetivos

— Formule los objetivos.
"Reunámonos y charlemos un poco" no es precisamente un buen principio.
¿Qué cosas? ¿De qué punto de vista? ¿Qué esperamos de la reunión?
Si no se comienja por aquí se hará difícil planear más allá.

— Determine los métodos.
Las técnicas como el método cerebral, uno por vez y títulos en el pizarrón son métodos útiles. Sobre todo para intercambiar ideas, solucionar problemas, emitir juicios, trazar normas, y desarrollar procedimientos. En esta etapa el que planea busca el método que pueda llevar adelante pensamientos constructivos.

II. Desarrolle los planes.

— Escoger el grupo que va a asistir. Invite sólo a los que puedan contribuir al propósito de la reunión.
— Compruebe si pueden venir.
— Determine la fecha, lugar y hora.
— Prepare el esquema para el líder.
— No hay agendas preestablecidas. Cada uno la hace de acuerdo a la naturaleza del concilio a que pertenece. Ayuda de muchas maneras el hacerse cada uno la agenda.

III. Anuncie la reunión.

— Planee el tipo de aviso.
— Determine los materiales necesarios.
— Prepare y envíe el aviso.
— Haga designaciones de antemano.

IV. Arregle lugar y materiales.

— Arregle la luz, las sillas y la ventilación.

COMO PREPARAR UNA REUNION DE CONCILIO

I) DETERMINE LOS OBJETIVOS Y LOS METODOS

1. **Formule los objetivos.**
"Reunámonos y hablemos sobre los temas", no es exactamente un buen comienzo para una reunión de concilio aún cuando sea la más pequeña, íntima y menos formal. ¿De qué cosa se hablara?

¿Desde qué punto de vista? En otras palabras ¿qué esperan Uds realizar? El primer paso es escribir el propósito general y luego los inmediatos.

Aquí se presentan algunos tópicos recogidos de las minutas de reuniones de concilio de la Iglesia los cuales pueden sugerir objetivos.

— Recibir y considerar las instrucciones de las autoridades generales y oficiales de la Iglesia.

— Conducta y procedimientos.

— Planes para programas, clases, campañas y reuniones.

— Reuniones de oración.

— Cambios de oficiales y maestros.

— Llamamiento, introducción y orientación de oficiales y maestros.

— Cambios y adiciones de miembros.

— Construcciones, terrenos y reparaciones.

— Informes.

— Manuales, libros y materiales.

— Presupuestos y finanzas.

— Mejoramiento de la enseñanza.

— Organización y dirección de oficina.

— Relaciones humanas y problemas disciplinarios.

— Cooperación y coordinación con otras organizaciones.

— Entrevistas personales y recomendaciones.

— Establecimiento de normas.

— Calendario anual de acontecimientos o actividades.

— Publicidad, mimeografía.

— Avances en el sacerdocio y certificados de méritos.

— Desarrollar instrucciones y manuales.

Los oficiales y maestros en la Iglesia tienen manuales ejecutivos con propósitos definidos, responsabilidades y deberes. El estudio cuidadoso de estas instrucciones pertenecientes a asignaciones debe ser acentuado. Muchas reuniones están establecidas y los objetivos indicados. Aún así el proyectista de estas pequeñas reuniones debería preguntarse continuamente qué esperamos realizar. En el caso de reuniones especiales no especificadas en los manuales se podría preguntar: ¿necesitamos celebrar esta reunión? ¿podría ser hecha de otra forma? ¿Es posible que el tema de la reunión o las fases de la misma puedan ser mejor tratadas a través de un boletín o una carta bien escrita?

La reunión de concilio tiene el elemento del pensamiento crítico y original fijo en ella. La meta es lograr un mejor juicio sobre planes, procedimientos, conducta y problemas. El primer paso es una determinación del tema a ser discutido. Si francamente no sabemos lo que vamos a discutir, entonces hay necesidad de planear más cuidadosamente cada reunión. Bajo estas circunstancias, los propósitos deben ser pensados en toda su extensión. Si no lo son, no podemos pasar al próximo paso, el cual es decidir sobre los métodos que se van a usar, quién va a ser invitado y la naturaleza de la agenda.

2) Determine el método. — El método del concilio involucra discusión y el intercambio de opiniones e ideas. Es bastante diferente de las reuniones de asamblea o de instrucción. Aquí el líder es el guía. El ayuda al grupo a pensar y a llegar a juicios profundos. Esto requiere métodos especiales: la solución del problema requiere técnicas.

Cuando Ud. tiene un problema para resolver, o una discusión, aquí hay un ejemplo que puede desear considerar:

BOSQUEJO PARA AYUDAR AL GRUPO A RESOLVER UN PROBLEMA

Exposición del problema .....

1. Lista de hechos en el caso .....

   a) .....

   b) .....

   c) .....

   (¿Pueden reconciliarse estos hechos, unos con otros? ¿Vienen de fuentes autorizadas no prejuiciadas? ¿Son lógicos? ¿Están los hechos apoyados por un número suficiente de ejemplos específicos? ¿Cuán reciente es la evidencia?)

2. Lista de todas las acciones posibles que podrían ser tomadas como una solución al problema .....

   a) .....

   b) .....

   c) .....

3. Objetivos bajo los cuales cada acción debe ser pesada:
   a) ¿Dará la acción propuesta el mayor servicio a los miembros de la Iglesia y a los otros?
   b) ¿Está de acuerdo la acción propuesta con las leyes de la Iglesia?
   c) ¿Es la acción propuesta factible de administrar, (tiempo, costo, personal, organización, entrenamiento, etc.?)

4. Acción final a ser tomada después de probar los hechos propuestos con los objetivos:

   .....

En nuestros concilios no debe haber lugar para estrategias sutiles y manipulaciones, en un esfuerzo por alcanzar ciertos acuerdos. No hay un lugar o tiempo donde nosotros "reorganizamos nuestros

prejuicios". Esta aproximación es extraña al espíritu del Evangelio y se volverá en contra. El espíritu de debate, el ánimo de lucha, desacuerdos, etc., viniendo luego del orador o la emisión, o de otra forma, dibujando la línea de batalla, puede ser popular en algunos concillos, pero para el líder Santo de los Ultimos Días, éstos son signos peligrosos que le previenen contra sus métodos equivocados. Igualmente desechables y fuera de lugar están los métodos que animan una organización de "hombres-si".

Método de clases prácticas

— Es un proceso de aprendizaje para grupos. Su propósito es resolver problemas, producir nuevas ideas y contribuir con conocimientos profundos adicionales sobre cómo podemos llevar a cabo nuestras asignaciones en la Iglesia.

— Cualquier grupo específico de la Iglesia puede usarlo. Requiere un período de tiempo uno a cinco días, dependiendo del tamaño del grupo, el tiempo disponible y las distancias viajadas para llegar a la sala. Los problemas de la Iglesia a discutirse pueden ser: a) ¿Qué puedo hacer para aumentar la reverencia en nuestras reuniones?

b) ¿Qué puedo hacer para coordinar mejor nuestros programas de la Iglesia con actividades de la comunidad?

c) ¿Cómo puedo ayudar a aumentar la calidad de la enseñanza en nuestras organizaciones?

— La organización de una clase práctica sigue las reglas establecidas para el planeamiento y conducción en buenas reuniones de líderes. Las reuniones generales y de grupo siguen la apertura del método práctico con un cuidadoso uso de consultantes, o asesores, oradores invitados, películas e informes de comités seguido por discusiones.

— No hay sustituto para mentes pensadoras estimuladas por el Espíritu Santo, en la gran experiencia de "reunámonos y averiguemos lo que podemos hacer". Nuevos grados de efectividad en nuestro trabajo, son alcanzados por estos medios.

Método cerebral

— El pensamiento creativo e imaginativo es liberado solamente cuando: a) el juicio de nuestras ideas es apartado o temporalmente

suspendido; b) el proceso del pensamiento creativo está separado del proceso de hacer una decisión.

— He aquí el procedimiento. Introducir y examinar el problema o pregunta. Un pequeño grupo hizo esto una vez con la pregunta: ¿cómo podemos conseguir que venga más gente a nuestra clase de Interés Especial? Entonces por unos breves diez minutos todos los miembros expusieron espontáneamente sus ideas. Estas fueron anotadas sin discusión o críticas. He aquí algunas de las respuestas recibidas:

— Orar acerca del problema.

— Preguntar a la mesa general o a la de estaca.

— Cambiar la noche de la reunión.

— Ayudar a obtener servicio para cuidar los niños.

— Cambiar el tema de discusión.

— Asignar a cada miembro de la clase que visite a alguna otra persona.

— Hacer la clase más cómoda y atractiva.

— Ayudar al maestro organizando un "Concilio de interés especial" para estudiar problemas de la asistencia.

— Conseguir oradores con hobbies interesantes.

— Hacer copias prontamente disponibles del manual regular de lecciones.

— Hacer una lista de las personas que podrían acudir.

— Hacer visitas personales a miembros potenciales.

— Pedir a los padres que lleven los niños a la AMM y asistan a esta clase.

— La próxima semana nuestra lección es acerca del paisaje. Este domingo prenda una flor en la ropa de cada persona que venga a la clase de adultos de la Escuela Dominical.

— Enviar notas interesantes invitando a los padres por los niños de la AMM.

— Estudiar la edad del grupo para ver si estamos satisfaciendo las necesidades de los matrimonios jóvenes.

— No hacer nada excepto dar buenas lecciones.

Después que estas ideas fueron anotadas, se sopesaron por un comité y muchas de ellas aprovechadas.

Diez minutos es suficiente. Un tiempo limitado evita desconciertos.

Aquí hay argumentos en favor de un método cerebral al discutir algunos de nuestros problemas:

— Es un buen ejercicio de flexibilidad; lleva a la gente fuera de ese sentido práctico terrenal que detiene el flujo de la inspiración.

— Obtenemos así una secuencia variada de ideas entre las cuales podemos escoger la más apropiada.

— Desarrolla al tímido que con frecuencia tiene ideas brillantes pero inexpresadas.

— Hace que no temamos nuestras imaginaciones.

— Cuando todos están empleando el método cerebral se desarrolla el valor, la iniciativa y originalidad de pensamientos.

— Aumenta el interés.

— Aparentemente los propósitos extraños pueden tener un germen de verdad en ellos, el cual puede ser filtrado o purificado para formar la base de una idea mejor.

METODO "UNO POR VEZ"

Con frecuencia es importante acudir al método "uno por vez", para asegurar el pensamiento del grupo sobre el problema y evitar que dos o tres hablen solamente, mientras el resto no responde. He aquí como funciona:

a) El líder plantea el problema.

b) La discusión comienza por la persona a la derecha o a la izquierda del líder. Este individuo da su punto de vista, luego la persona siguiente da el suyo, etc.

c) Nadie puede hablar o dar su opinión o comentario sobre lo dicho por otro, hasta que no llegue su turno.

La idea total es que cada persona contribuya con su parte a la

solución del problema o la producción de un plan, en lugar de reaccionar contra el comentario de su vecino.

El punto importante a recordar es que debemos encontrar y constantemente usar métodos que lleven adelante el pensamiento constructivo de los miembros del concilio.

II) DESARROLLE LOS PLANES

1. **Seleccione las personas que concurrirán.** — Podrían ser:
   - — Aquéllos que son necesarios para llevar a cabo los objetivos de la reunión.
   - — Aquéllos cuya experiencia y conocimiento contribuyan a ganar algo para la reunión.
   - — Personas que tengan autoridad para asistir y tomar decisiones importantes.
   - — Gente que esté preparada para tomar decisiones.

El grupo debe ser lo suficientemente pequeño para permitir contribuciones orales de cada miembro. Las "reuniones salidas de otras reuniones' pueden ser evitadas, en primer lugar teniendo a la gente con la información que ayudará a llegar a decisiones o planes consumados.

2. **Revise la disponibilidad de las personas.** — Los pocos minutos requeridos para telefonear, escribir o revisar de otra manera, paga los siguientes dividendos:
   - — Ahorra demoras, aplazamientos, conflictos y nuevos arreglos del programa.
   - — Sirve de memorándum y anota los cambios de último momento en los planes.
   - — Hace posibles las sustituciones.
   - — Ayuda a que se observe la ley de que "el tiempo de un hombre es tan valioso como el de otro".
3. **Determine la fecha y el lugar.** — Ver esta sección en el bosquejo de las reuniones de asamblea.

4 **Prepare la agenda del líder.** — Para que una reunión tenga éxito el líder tiene que anotar sus pensamientos en la agenda de la reunión. (Las ventajas básicas presentadas anteriormente bajo esta sección en las reuniones de asamblea e instrucción se aplican aquí).

El Elder Ezra Taft Benson, siendo presidente de estaca, preguntó a uno de sus obispos si le gustaba su llamamiento.

"¡Oh, sí!", contestó el obispo, "Sólo las esposas del obispado se lamentan. Empezamos nuestra reunión semanal de concilio a las 19 y a menudo no llegamos a casa hasta la medianoche, porque tenemos un trabajo enorme que recorrer".

"Permítame enseñarle la agenda usada en nuestra reunión semanal de presidencia de la estaca", replicó. "Tenemos que realizar una enorme cantidad de trabajo en una hora y media".

Sin duda que cuando el obispo comparó su procedimiento con el de su presidente de estaca, encontró que en su agenda había demasiado "tomar las cosas como vienen". Un esquema cuidadosamente preparado por el líder puede ahorrar varias horas al obispado todas las semanas.

Todo líder de concilio necesita una libreta de anillos con el esquema usual para los ejercicios de apertura y conclusión. El cuerpo de este esquema debe ser lo bastante detallado como para varias reuniones.

El orden usual después del comienzo, se emplea en tratar asuntos que no quedaron concluidos, o atrasados. Sigue luego la presentación de los nuevos. Estos asuntos siguen un modelo, como el indicado para los tópicos recogidos de las reuniones de concilio. No hay agendas fijas para las reuniones.

Aquí se muestra una agenda modelo usada en un tipo de reunión de concilio:

AGENDA

Nombre de la reunión ..... Hora: 7.30 - 9.00 p.m.

Preside ..... JAIME ADAMS — Fecha: lunes 7 de febrero

Dirige ..... JUAN PEREZ

Invitados ..... PEDRO TORRES
MIGUEL RIOS
ANTONIO LOPEZ
ANDRES BANDOLINI
ROQUE LOPETEGUI

Lugar: Cuarto de la Sociedad de Socorro, Capilla del 2º barrio.

TEMAS	PUNTOS CLAVES	TIEMPO PREFIJADO
— Oración de apertura	(recordar que la Hna. García está enferma)	2 1|2 minutos
— Mensaje de inspiración	Antonio López	
— Actas de la reunión anterior	Andrés Bandolini	
— Asuntos a concluir		10 minutos
a) Proveer vacante en la presidencia de		
b) Otros asuntos.		
— Asuntos nuevos.		60 minutos
1. Correspondencia de autoridades.		
2. Conducta y procedimientos.		
3. Personas y organizaciones.		
4. Estado de cuentas. Desembolsos.		
5. Publicidad, anuncios.		
6. Administración de oficina.		
7. Problemas especiales, proyectos y programas.		
8. Reuniones.		
9. Problemas especiales en relaciones humanas, dirección, disciplina, recomendaciones.		
10. Varios.		
— Sumario de la reunión y revisar las asignaciones.		10 minutos
— Oración final.		

III) ANUNCIE LA REUNION

1. **Plane el tipo de aviso.** — Una nota escrita sumada a un anuncio verbal, ayuda para el éxito de una reunión de concilio. He aquí un modelo:

AVISO DE REUNION

Nombres de las personas que asistirán .....

.....

....
(Fecha de la reunión) (Hora: desde - hasta)

....
(Ciudad, depart., edificio, sala) (convocada por)

Objetivo (s) de la reunión .....

.....

Orden del Día	Ponente	Tiempo fijado

Preparación necesaria .....

Traer lo siguiente: .....

.....
(fecha de esta nota)

2. **Determine los materiales necesarios.** — Vea si conviene enviar lo siguiente:

   — Copias del material para ser discutido.

   — Resumen de informes regulares o especiales.

   — Cifras. (Listas de precios, dimensiones, estadísticas, gráficas, etc.)

   — Material de fondo (actas de reuniones anteriores, procedimientos sugeridos).

   — Paneles funcionales.

   — Esquema de temas a discutir.

   — Modelos de formularios de informes, registros o listas de verificación.

   — Libros, manuales, documentos, panfletos.

3. **Prepare y envíe la nota.** — Hágala salir una semana o dos antes. Envíe los materiales que la persona necesita estudiar. Esté seguro de indicar específicamente lo que el que los recibe debe hacer con los materiales cuando los reciba.

4. **Haga las asignaciones previas.** Algunas asignaciones típicas son:

   — Informe especial o testimonio final.

   — Invitar a un asesor a consultar sobre el tema a discutir.

   — Tomar actas de la reunión.

   — Hacer el resumen de la misma.

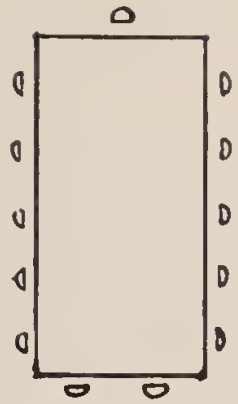
   — Propósito de la contribución y relación de los miembros a otras fases de la reunión.

   — Tiempo prefijado.

IV) ARREGLE EL LUGAR Y LOS MATERIALES

Todos los detalles alistados bajo "reunión de instrucción" deberían ser considerados aquí.

1. **Arreglo de los asientos, luz y ventilación.** — Sugerencias para el arreglo de los asientos:



Las posiciones en las que los miembros que participan pueden verse las caras, estimulan el interés y la discusión, promueven la asociación, ayudan al control del grupo, por cuanto cada uno puede ver y oir.

Las tarjetas con el nombre de cada uno tienen distintas ventajas, especialmente para los miembros nuevos o los asesores que entran al grupo.

COMO DIRIGIR UNA REUNION DE CONCILIO

I. **Apertura de la reunión.**

— Haga que el grupo esté cómodo. Debe darse atención a esto en todas las reuniones. La armonía debe estar establecida antes que venga el aprendizaje.

— Establezca los objetivos y exponga el plan. Ahorra tiempo si prepara este paso de orientación en cada reunión. Piense en nuevas maneras de exponer el objetivo.

— Despierte el interés. No es seguro que todos entiendan que Ud. necesita y quiere su contribución a la reunión.

II. **Presente los tópicos a discutir.**

— Asegúrese de que los hechos estén claramente expuestos y las ideas desarrolladas.

— Un problema bien presentado es un problema medio resuelto.

— Use ayudas auditivas y visuales.

III. **Estimule la discusión.**

— Procure que la discusión adelante a medida que se van desarrollando hechos e ideas.

— Anime al grupo a pensar. Use las tarjetas de participación verbal y otros métodos para sacar la experiencia y otras contribuciones del grupo.

— Ayude al grupo a que valore hechos e ideas. La fuerza de la Iglesia está en los concilios. Los líderes deben ayudar a que el concilio piense y llegue a decisiones sólidas. La sección 121 de Doctrinas y Convenios da los principios básicos para el manejo de los grupos.

IV. **Resuma y termine la reunión.**

— Resuma las conclusiones.

— Asegúrese de que los puntos importantes estén asentados.

— Indique los puntos a seguir posteriormente.

— Haga designaciones para verificación.

COMO DIRIGIR UNA REUNION DE CONCILIO

I) APERTURA DE LA REUNION

1. **Disponga al grupo cómodamente.** — El líder puede pensar que no es necesario hacerlo en cada reunión; pero los miembros necesitan y tienen derecho a esperar aliento con una sonrisa, un apretón de manos, una palabra de compañerismo cada vez. También puede haber nuevas gentes para presentar y nuevas situaciones que necesitan resolverse antes que el aprendizaje efectivo tenga lugar. Este paso de orientación no debe nunca dejar de ser dado.

Es un deber que el que de la oración pida la presencia del Espíritu del Señor. A veces los matices de las voces de un himno invitan al Espíritu y ayudan a quitar los problemas del día. Prepara las mentes y los corazones para los pasos que siguen. Otras veces el recitado de una escritura favorita, un pensamiento personal de cada uno, inspira y prepara al grupo para el trabajo.

2. **Establezca los objetivos y explique el plan.** — El objetivo es la brújula que guía el curso de la reunión. Diga el tema al grupo (o deje que decidan sobre un tema), y el procedimiento a seguir.

— ¿Deberán hacer preguntas? ¿Cuándo?
— ¿Se disipará el grupo en comités?
— ¿Se harán designaciones individuales?
— ¿Hay un tiempo límite?

3. **Despierte interés.** — No es seguro dar por sentado que habrá interés. Debemos mostrar una necesidad y un deseo por sus pensamientos y cooperación; y dar importancia a los beneficios que saldrán del esfuerzo común; ¿Cuál será el resultado específico del concilio?

EMPIECE A LA HORA

Cada hombre en la Iglesia tiene el precioso regalo del tiempo puesto en sus manos. Es una buena regla pensar que el tiempo de sus compañeros es tan precioso como el suyo o más aún y obrar sobre esta base.

Como líder de la reunión, gane la reputación de comenzar a la hora, si no por otra razón, que el respeto a sus compañeros. Esté Ud. mismo allí varios minutos antes de la hora señalada para empezar.

II) PRESENTE EL TOPICO DE LA DISCUSION

1) Asegúrese de que los hechos estén presentados claramente. Habiendo establecido el propósito de la reunión, el líder tiene entonces la obligación de ver que el problema o asunto de la reunión sea claramente presentado.

Un problema bien establecido es un problema medio resuelto. Permanezca en este paso hasta que esté completo.

Ud. ahorrará tiempo, aún, si toma todo el tiempo de la reunión. Ponga los hechos en el pizarrón, en bosquejo mimeografiado, o visualice de otras maneras lo que está implicado de manera que esas ideas puedan ser presentadas en el orden más efectivo.

III) ESTIMULE LA DISCUSION

(Use preguntas bosquejadas en la reunión de instrucción).

1) **Mantenga la discusión en movimiento progresivo a medida que los hechos e ideas se desarrollan.** — El pizarrón ayuda a mantener el objetivo original y a evitar distracciones. Reconozca las contribuciones no relacionadas con el asunto, pero refiérase constantemente, a los propósitos originales.

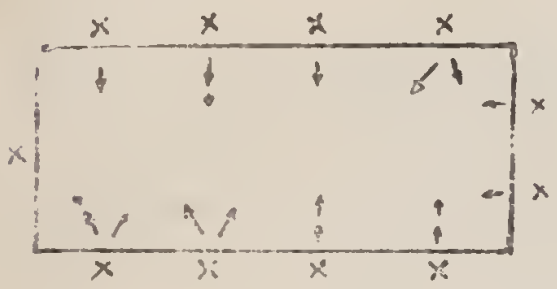
2) **Animar el pensamiento de grupo.** — Los participantes son invitados, no solamente porque tienen un testimonio básico de la divinidad de la obra en que están comprometidos sino también porque ellos tienen experiencia en la cual el grupo puede trabajar. Este es un principio verdadero. El Señor no eligió uno, sino doce apóstoles. Se esperaba que todos tuvieran un testimonio de Jesucristo. Pero además, el recolector de tributos, el pescador o el médico, tenían una experiencia profunda para ayudar a la solución del problema. Si el Señor hubiera querido sólo una profunda experiencia, habría sido más fácil si hubiera nombrado un sólo apóstol. La verdad es que doce personas trabajando juntas aventajan a una o dos mentes.

Cuando un líder permite que unos pocos dominen la discusión, otras contribuciones posibles son impedidas. Este cuadro de participación puede ayudarle a ver qué exito tiene Ud. en conseguir participación y en controlar las disertaciones de unos pocos.

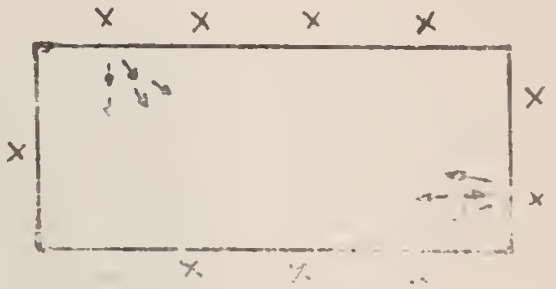
Cuadro de participación verbal.

Cada flecha indica una pregunta hecha, o contestada, o un comentario. Trate que alguien haga esto por Ud. durante la reunión.

Cada (X) representa a una persona sentada en un sitio particular



Bien



Necesita Mejorar

3· **Ayude al grupo a sopesar los hechos y las ideas.** — El pizarrón es una de las mejores ayudas para alinear los hechos, para ser sopesados por el grupo. Los bosquejos sugeridos en el segundo paso ("Cómo preparar una reunión de instrucción"), deben ser usados también para adelantar sobre este punto "Veremos dónde estamos ahora", o alguna observación similar ayuda al grupo a mantenerse en el punto original.

Sería mucho más fácil contestar todas las preguntas, dar opiniones y hacer decisiones Ud. mismo. Pero aún cuando uno tenga autoridad para hacerlo, se debe considerar el consejo del grupo.

La fuerza más grande de la Iglesia está en sus concilios. Cuando el pensamiento está dominado por uno o dos, esto significa que le hemos robado al grupo iniciativa, interés y finalmente su apoyo completo. La solución debe ser el producto del pensamiento del grupo. Consecuentemente el líder tiene la responsabilidad de aprender cómo estimular a su grupo a pensar. El manejo correcto y efectivo de los grupos de concilio de acuerdo a la sección 121 de D. y C. está basada en principios específicos de rectitud en la conducta humana.
He aquí algunos de ellos:

Método	Inferencias
Persuasión.	Los líderes que guardan una cantidad de cuentos e ilustraciones tiene una poderosa herramienta de persuasión. Este archivo puede contener temas acordes a su trabajo. Por ejemplo: Ud. como líder hace

esta afirmación: "Lo que somos dentro nuestro es más importante que las circunstancias que nos enfrentan". Esta historia o una similar puede usarse para ilustrar el punto:

"Una fábula india, dice que un ratón vivía en constante angustia a causa de su miedo al gato. Un mago se apiadó de él y le convirtió en gato. Inmediatamente tuvo miedo del perro. Luego tuvo miedo del tigre, de manera que sucesivamente el mago lo fue transformando hasta ser tigre. Aún entonces tuvo miedo del cazador. Cansado, el mago entonces le dijo: "Vuélvete de nuevo a ser ratón, pues tiene sólo el corazón de un ratón y no puedo ayudarte". - **Tomás H. Warner.**

Se dice que Lincoln escribió en una carta al Coronel Juan D. Van Buren: "Creo que tengo reputación de ser un narrador de cuentos, pero no merezco el nombre en sentido general, porque no es el cuento lo que me interesa. A menudo eludo una larga e inútil discusión con un pequeño cuento que aclare mi punto de vista. Así puedo también amortiguar una negativa o una reprensión, y ahorro el lastimar los sentimientos". (1)

En la reunión del concilio no hay lugar para el control o la imposición que gratifiquen la propia opinión de un orgulloso. Verdades básicas han sido reveladas como guías, pero la aplicación de las mismas puede exigir el conjunto de juicios y habilidades. Los líderes que usan la fuerza porque tienen autoridad, tienen poderío sin juicio. Estos líderes están inclinados a usar el poder arrollador o pueden acudir a la lisonja, magnetismo personal u otras tácticas seductoras para alcanzar puntos de vista preconcebidos.

Pocos Santos de los Ultimos Días están dispuestos a este método, pero la mayoría están abiertos a la persuasión.

El método persuasivo es la forma del Señor, por que respeta la dignidad de la persona humana, desarrolla razonamientos profundos, estimula y permite la actuación del Espíritu Santo.

Longanimidad.

No se espera que los líderes sean hombres exentos de opiniones, impresiones y convicciones. Pero deben sujetar sus ideas a la realidad de la vida y tener voluntad para tolerar las experiencias a veces desagradables que frecuentemente vienen de la posesión de lo que una persona siente y sabe que es verdad. Si sucede que la idea que él posee no es la verdad total, entonces un acercamiento longánime aclara y modifica tanto la idea como a su poseedor. Si el tiempo vindica la posición adoptada, entonces los días y aún los años de espera y sacrificios parecerán cortos.

Lo que es más importante, tendrá el grupo con él. Porque la posesión de una idea o convicción sin compartirla con otros es conocimiento nulo. La voluntad de esperar, cuando es necesario, es señal de buena dirección en una reunión, pero aún no es el objetivo la aceptación parcial de ideas en una reunión de concilio. Es mejor reconciliar todas las diferencias, si podemos, en las reuniones y concilios, más bien que publicar informes de minorías.

Nobleza.

La gente que asiste a nuestras reuniones, generalmente cree en el Evangelio, o no hubiera aceptado su llamamiento, pero en los detalles de aplicar el Evangelio, representan muchas opiniones y es humano resistir el tratamiento brusco de nuestras ideas. Por otro lado es humano rendirse a la cortesía y a la nobleza. "¿No es significativo, preguntó una vez, Emerson, que el Espíritu Santo bajara en forma de paloma, en vez de ave de presa?"

La regla es control y dirección sin dictadura. La

delicadeza es un esfuerzo para entender los motivos que otros sugieren. Es el uso de una sonrisa en lugar de una espada. La ira, usada correctamente, tiene un lugar en nuestro trabajo, ¿pero por qué será que resulta una herramienta tan poco eficiente en nuestras reuniones? Sin duda porque se usa muchas veces para probar una opinión particular y no por buscar la verdad o llegar a una constatación mejor, sea donde sea que nos pueda llevar.

Mansedumbre.

La mansedumbre es voluntad de aprender. El líder de una reunión debería ser ejemplo de gran talento y capacidad para enseñar, que prevaleciera entre todos los miembros del concilio. Modestia y voluntad para atender las necesidades de los participantes de la reunión más humildes, son señal de un buen proceder.

En la última reunión del concilio del Salvador antes de su crucifixión, lavó los pies de sus compañeros como un ejemplo de cómo deberían tratarse unos a otros. La mansedumbre desarma la sospecha, convoca la cooperación, experimentación y mente abierta.

Amor sincero.

No debe haber lugar en el desarrollo de una reunión de concilio, a las palmaditas a la espalda o los fingidos "queridos hermanos y hermanas" para obtener apoyo. ¿Desea realmente su apoyo? ¿Quiere sinceramente saber lo que piensan? ¿Está dispuesto a ir largo trecho en su favor de manera que puedan desarrollar ideas profundas?

El amor y la buena voluntad se basan en el reconocimiento de cualquier contribución por lo que ella vale. Por ejemplo, como oficial director ayudará a la persona que no tiene facilidad de palabra para expresar sus propias ideas, formando nuevas frases y diciéndole: "¿Era ésta la forma en que lo quería decir?"

Bondad.

Como lluvia de primavera que derrite el hielo que cubre la tierra, así es la bondad del director deshaciendo los malentendidos. Comentarios pomposos, condescendientes, intencionadamente o inadvertidos, echan a perder una reunión de concilio.

No debemos esperar a una gran oportunidad para mostrar bondad. En el curso de muchas pequeñas reuniones yace la oportunidad de intercambiar miradas bondadosas, saludos, palabras, tonos y gestos. El cumplimiento de pequeñas obligaciones y bondades mantiene al líder en contacto con sus compañeros.

Conocimiento puro.

No hay sustitutos para los hechos , si y cuando son útiles para los líderes de las reuniones. ¿Cuáles son las cifras del enrolamiento del año pasado? ¿Cuál es la suma del dinero disponible? ¿Cuánto costará el proyecto? ¿Tenemos informes comparativos? ¿Quiénes son las personas que podrían y deberían estar en nuestras listas? ¿Cuáles son sus nombres, direcciones e informes de actos pasados? Estos son sólo algunos de los puntos de conocimiento puro que nos ayudan a alcanzar decisiones profundas en el menor tiempo posible.

¿Cuántas de las así llamadas discusiones de las reuniones de concilio se convierten en un mutuo intercambio de ignorancia? El amor y el convencimiento por las palabras; la benevolencia y más reuniones no pueden sustituir a un mero conocimiento. El adivinar no es nunca un sustituto adecuado cuando está a nuestro alcance saber las cosas. Mucho tenemos en nuestro alcance en la forma de líderes experimentados, registros, informes anuales, manuales de la Iglesia, cartas de instrucción de nuestros dirigentes, las revelaciones de Dios en los libros canónicos de la Iglesia.

Cuando la información necesaria no está a nuestro alcance la reunión no puede proseguir, hasta

que un comité o un informante pueda traerla ante el concilio. Un líder sabio anticipa los materiales o resúmenes que habrá que traer sobre esta información y los tendrá listos haciendo inútiles otras reuniones o una agenda sobrecargada.

El vigor de una idea o hecho profundo conmueve y es poderoso.

El líder de una reunión y sus compañeros no pueden evitar la responsabilidad de traer todo su conocimiento a su alcance si este ayuda en el tema debatido. No puede esperar a que las ideas vengan solas; debe establecer la reunión y dirigirla de manera que el Espíritu Santo esté presente para asegurar el flujo de conocimiento puro.

Oliverio Cowdery que pensó que el Señor le daría la preparación para traducir, tuvo que ser corregido: "Tienes que estudiarlo primero en tu mente" (2) le dijo el Señor. Esta iniicativa, de elaborar primeramente iniciativas en nuestra mente, trae crecimiento en los individuos y al grupo y es una disciplina que debe aprenderse. El Señor nunca se hará cargo de ella. Hay seis preguntas que están a las órdenes del líder y del grupo que deben ser usadas en ocasiones para asegurar el flujo del conocimiento puro. Klipling dijo una vez:

> "Yo tengo seis leales trabajadores, ellos me enseñaron todo lo que sé. Sus nombres son: POR QUE, QUE y CUANDO, DONDE, COMO y QUIEN".

Los oficiales deberían ser enseñados a hacer todas estas preguntas cuando se discute la mejora de planes y procedimientos. El orden es necesario, sobre todo en los dos primeros: POR QUE y QUE. Estos dos establecen las necesidades de un plano procedimiento. A menudo estas preguntas eliminan la necesidad aún de discutir el tema. En algunas reuniones empezamos haciendo

las otras preguntas primero acerca de QUIEN, CUANDO y COMO, sólo para encontrar cuando hemos arreglado o combinado o mejorado nuestros métodos, en dónde no hay razón de usar el procedimiento anterior.

Debemos aceptar mucho por fe. Este es un principio verdadero y correcto, pero no nos detendrá de formular preguntas acerca de todo lo que debemos o intentamos hacer. Es por estos medios que establecemos claramente en nuestras mentes razones y propósitos. Una fe que detenga el proceso del pensamiento y el flujo del conocimiento puro, es una fe muerta. El verdadero espíritu de inquirir viene de Dios. Los líderes debieran recordar que los adultos a menudo pierden el espíritu de hacer preguntas que tuvieron cuando eran niños. En este sentido, a menos que nos volvamos "como pequeñuelos" (Mat. 18:3), la corriente de los puros será reducida a una insignificancia. Afortunado es el líder que engendra el espíritu de inquirir en sus reuniones de concilio.

Reprobando con severidad algunas veces, cuando lo induzca el Espíritu Santo.	En estas reuniones es posible que situaciones individuales causen sinsabores al líder. Por ser los casos tan variables no se pueden contestar todos. Debe el Espíritu Santo guiar al líder para saber cuándo y qué debe contestar. No obstante aquí hay unas pocas sugerencias que pueden estimular nuestras mentes.
Situación individual	**Sugerencias para manejar la situación**
Habla demasiado.	Interrumpa su conversación con una exposición resumida y luego dirija la pregunta a otro. Esto puede hacerse de una manera gentil, pero definitiva, diciendo: "Vamos a pasarlo al Hno. García".
Es rápido, ayuda.	Este hombre tiene usalmente las respuestas correctas, pero deja a otros fuera. Aquí nuevamente, Ud. puede interrumpir con delicadeza haciendo

	a otro la pregunta, sugiriendo: "Vamos a conseguir varias opiniones sobre este punto". Asegure que entienda que aprecia su ayuda. Esta persona puede ser utilizada para resumir.
Divaga o permanece en el tema equivocado.	"Esto es interesante, pero ¿lo sostendrá? ¿Qué tópico está Ud. discutiendo? ¿Cómo está relacionado con nuestro tema?" Estas son las preguntas que ayudan a traerle al tema.
Quejas, personalismos, cuestiones políticas.	Dígale que lo se plantea es el problema de cómo desarrollar el programa de la Iglesia. No gaste mucho tiempo en quejas. Si son serias, trátelas en privado. Recuerde que la referencia constante de nuestras metas principales y nuestros principios nos mantiene alejados de las disputas personales. A veces debemos francamente decir que los personalismos están fuera de la discusión. Hay muchos problemas en el mundo que son respetables pero insolubles, políticos, sociales, etc., y que nuestro trabajo debe continuar lo mismo.
No ve el punto.	Esta persona no es habitualmente obtinada. Trate de conseguir otros que le hagan ver. Si es el único que no entiende, prosiga y dígale que habrá tiempo después de la reunión para extender las consideraciones.
Tiene un problema propio.	Atajelo si es pertinente. Si el grupo y el líder creen que no lo es, reconozca su problema y continúe, o asignelo al lugar o tiempo apropiado para considerarlo.
No tiene facilidad de palabra y una voz pobre.	Sus ideas son tan buenas como las de los demás o quizás mejores. Repita sus ideas diciendo: "En otras palabras, Ud. quería decir..." Protéjalo de la turbación.

Pide la opinión al líder.	Si su opinión detendrá el proceso pensante del grupo o si no es aconsejable darla en este momento, vuelva a dirigir la pregunta al grupo. Si la res- El punto clave de la reprimenda debe ser el énsu alcance, reconózcalo. No evite la responsabilidad.
Definidamente equivocado, o le gusta discutir.	Si su posición parece contraria en principio y espíritu, Ud. puede decir a veces: "Bueno, ésta es una forma de verlo. Continuemos y veamos otras formas". Las objeciones legítimas serán reconocidas. Cuando la conformidad sea apropiada dígalo y pase rápidamente a los puntos principales. Si persiste, hable con él en privado y pídale su ayuda. Como último recurso pida las opiniones del grupo. Estas harán salir puntos útiles. Ud. tendrá que pedirle que se reconcilie consigo mismo por el momento o no ocupar el tiempo cuando sus exposiciones no coincidan con lo que el grupo trata de efectuar.
La reprimenda.	El punto clave de la reprimenda debe ser énfasis sobre principios específicos y normas de actuación, antes de hablar sobre personalismos. Todos tenemos obligaciones cuando la conducción de una reunión o cualquier otra asignación cae bajo los modelos que aceptamos con nuestro nombramiento. Es la unión entre lo que todos sabemos, es la actuación aceptable y la actuación real a lo que se dirigirá la reprimenda. La reprimenda será con agudeza. No la agudeza de cortar los comentarios, sino la de los hechos salientes y la penetración de la exactitud. La mayoría de las personas aceptarán el reproche si ven la sabiduría y la justicia del mismo: "Nunca azote a un niño a menos que tenga un fin en vista". Es una expresión de verdad común que los padres y directores deben saber. La reprimenda les recuerda que sus normas caen debajo de lo aceptable. Casi todos aceptarán la

reprensión si comprenden que la necesitan. Deben saber que es por el progreso del trabajo y por su bien, y que no hay intención personal del que reprocha.

La reprensión privada es generalmente mejor que la pública. El regañar en las reuniones públicas, cuando uno o unos pocos están involucrados, raramente consigue el fin que nos proponemos.

Después del reproche, debemos asegurarnos que la persona vea "el guiño en nuestros ojos", evidenciando un aumento de amor y miramiento hacia él "no sea que nos crea sus enemigos". Si no estamos preparados para corregir, es preferible no hacerlo.

IV) RESUMIR Y CERRAR LA REUNION

1) Resumir los argumentos y conclusiones. — La acusación de que todo lo que hicieron en la reunión fue hablar sin llegar a nada, se hace con frecuencia. En parte esta crítica puede ser vencida al resumir los argumentos y conclusiones. Puede ser hecho al pizarrón o puede ser registrado y leído por el secretario o por algún otro especialmente designado a este propósito. Las reglas, la costumbre y la necesidad, dictan lo que uno puede hacer a este respecto.

2) Esté seguro de que los hechos importantes están registrados. — Si la reunión vale la pena de realizarse, las fases importantes de la misma valen también la pena de anotarse. Los libros de actas y todas las observaciones concernientes a su uso son suministrados por reuniones regulares de organizaciones. Cuando no se tienen los libros de actas se puede proveer mediante notas. Aun en los comités y reuniones especiales, se pueden hacer notas. No tienen que ser más que notas a lápiz de las decisiones y asignaciones que se hayan hecho. El Profeta José Smith al principio de la Iglesia, dijo: "Si se reunen en asamblea de tiempo en tiempo y proceden a discutir puntos importantes y hacer decisiones sobre ellos, sin anotarlas, se verán arrastrados a apuros de los que no les será fácil desembarazarse. Nos hemos descuidado de

tomar nota de estas cosas, pensando quizás que nunca nos beneficiarían más tarde, pero si aún las tuviéramos ahora, decidirían casi todos los puntos de la doctrina". (3)

Si el Espíritu del Señor que nosotros invocamos, están con nosotros, entonces, lo que suceda debe ser estimado como importante. Si los frutos de este espíritu no son registrados, entonces no debemos esperar que esté con nosotros en el futuro. La pérdida de su espíritu viene a menudo, según lo dice el profeta "en consecuencia de la pereza y negligencia de señalar a un hombre que se ocupe unos pocos minutos en escribir".

3) Indicar nuevas acciones para ser tomadas. — ¿Cuáles son los próximos pasos? Esta es una pregunta que el encargado responsable pregunta en el proceso. Además, asigna tiempo en la agenda para este paso.

4) Hacer asignaciones concretas. — Quién es el que va a hacer qué, en algo, es importante, no sólo para los que participan, sino también para los comités que deben participar. Escriba estas designaciones. Esto da un tono concreto de lo que más adelante se tratará. He aquí algunos ejemplos:

— Comités para el estudio de un problema.
— Informes especiales para la próxima reunión.
— Lista de personal eficaz para llenar vacantes.
— Escribir, distribuir y alinear las minutas.
— Informar a los miembros que no estuvieron presentes.

TERMINAR A LA HORA

Aún en estas pequeñas reuniones tenemos la obligación de mantenernos dentro de los límites del tiempo. Es asombroso cuánto se realiza cuando tratamos de hacer la mayor parte en el tiempo dado. Las cosas importantes sin terminar pueden quedar para otra reunión.

Referencias: (1) The Lincoln Encyclopedia, Archer H. Shaw (ed.) New York: MacMillan Company 1950, 347.
(2) Doctrina y convenios 9:6-9.
(3) Documentary History of the Church, Vol. II, p. 199.

LISTA DE COTEJO DEL LIDER PARA LA REUNION DE CONCILIO

		Marcar uno de esos puntos (√)		
		Necesita mejorar	Satis-factorio	Sobre-saliente
1.	¿Mostró la reunión preparación adecuada?			
2.	¿Se hizo la selección de los asistentes?			
3.	¿Preparó el líder al grupo cuanto pudo?			
4.	¿Asientos, luz y ventilación, estaban bien?			
5.	¿Estaban material y equipos prontos?			
6.	¿Empezó el grupo sintiéndose cómodo?			
7.	¿Se definió el problema claramente?			
8.	¿Estaba el grupo interesado en el tema?			
9.	¿Empezó la reunión en hora?			
10.	¿Se expusieron los hechos con claridad?			
11.	¿Fue el líder habilidoso en las preguntas?			
12.	¿Mantuvo la discusión en movimiento progresivo?			
13.	¿Utilizó el pensamiento de todos?			
14.	¿Se aclaró la discusión por medio del pizarrón u otros medios visuales?			
15.	¿Fue el líder sabio?			
16.	¿Ayudó al grupo a sopesar y analizar?			
17.	¿Consiguió acuerdos generales del grupo?			
18.	¿Se alcanzaron decisiones lógicas, acción planeada u objetivos determinados			
19.	¿Terminó la reunión a la hora?			
20.	¿Fueron indicadas reuniones de verificación?			

BIBLIOGRAFIA CLASIFICADA POR AUTORES

La siguiente bibliografía, se da con un doble propósito:

1º) Dar reconocimiento a los diferentes autores sobre cuyos trabajos se basa el presente manual, y

2º) Facilitar, a los interesados, el título de los libros o revistas donde se encuentran estos artículos y muchos otros sobre el mismo tema.

Junto al nombre de cada autor se detallan los diferentes trabajos de los cuales se ha hecho uso en este manual.

SILL, Sterling W. — El Ejecutivo, Imperturbabilidad, Delegación de Responsabilidad, Control, Cómo Formar Excelentes Líderes y Oficiales. — Todos tomados del libro "LEADERSHIP" o de la revista "LIAHONA" que ha publicado dicho libro en forma de artículos en serie.

HODNETT, Richard — Técnicas de Comunicación, adaptado del capítulo noveno de su libro "EL ARTE DE TRABAJAR CON LA GENTE", publicado por Herrera Hermanos Sucs. S. A. México.

CLARK, Harold G. — Cómo preparar y dirigir Reuniones de Asamblea. Cómo preparar y dirigir Reuniones de Instrucción. Cómo preparar y dirigir Reuniones de Concilio. — Tomado de su libro: "MILLIONS OF MEETINGS".

Agradecemos especialmente a la Editorial Herrena Hnos. Sucs. S. A. México, por autorizar la reproducción de partes muy valiosas del libro "El Arte de Trabajar con la Gente", libro que recomendamos muy especialmente a los lectores de este manual.

Princeton Theological Seminary Libraries
1 1012 01324 2039